



**L'appropriation, les effets et l'évolution des politiques  
d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes  
dans les grandes entreprises : combiner les approches  
qualitative et quantitative pour appréhender ces  
politiques**

Clotilde Coron

► **To cite this version:**

Clotilde Coron. L'appropriation, les effets et l'évolution des politiques d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans les grandes entreprises : combiner les approches qualitative et quantitative pour appréhender ces politiques. Gestion et management. Université Paris-Est, 2015. Français. NNT : 2015PESC0054 . tel-01259812v2

**HAL Id: tel-01259812**

**<https://theses.hal.science/tel-01259812v2>**

Submitted on 2 Nov 2016

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



INSTITUT DE  
RECHERCHE EN GESTION

Sous la co-tutelle de :  
UPEC • UNIVERSITÉ PARIS-EST CRETEIL  
UPEM • UNIVERSITÉ PARIS-EST MARNE-LA-VALLÉE

UNIVERSITÉ —  
— PARIS-EST

# Université Paris-Est

## THÈSE

Pour l'obtention du titre de docteur en Sciences de Gestion

Présentée et soutenue publiquement le 14 décembre 2015 par

**Clotilde Coron**

**L'appropriation, les effets et l'évolution des politiques d'égalité  
professionnelle entre les femmes et les hommes dans les grandes entreprises**  
Combiner les approches qualitative et quantitative pour appréhender ces  
politiques

### Membres du jury

Directrice de Thèse

**Madame Frédérique Pigeyre**  
Professeure à l'IAE Gustave Eiffel

Rapporteurs

**Madame Jacqueline Laufer**  
Professeure émérite à HEC-Paris

**Madame Géraldine Schmidt**  
Professeure à l'IAE de Paris

Suffragantes

**Madame Julienne Brabet (Présidente du jury)**  
Professeure à l'IAE Gustave Eiffel

**Madame Isabelle Schaefer**  
Directrice Diversité et PMO à Orange France



*L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.*



## Remerciements

---

On m’a souvent dit que la thèse était un travail très solitaire. Pourtant, cette thèse a été l’occasion pour moi de rencontrer de nombreuses personnes, de nouer des relations durables, de m’enrichir humainement, et de soupeser l’importance de relations sans lesquelles je n’aurais peut-être pas fini, ni même commencé, ce travail. Je suis heureuse d’avoir ici un espace me permettant d’exprimer toute ma gratitude envers ces personnes.

Je souhaiterais commencer par remercier chaleureusement et du fond du cœur ma directrice de thèse, Frédérique Pigeyre. Frédérique m’a accordé sa confiance en acceptant ma demande d’inscription en thèse auprès d’elle, et m’a ensuite soutenue tout au long de ce travail avec autant de rigueur scientifique que de qualités humaines. Elle a ainsi été un guide pour moi lors de mon entrée dans les sciences de gestion, et son écoute compréhensive a toujours rendu nos rendez-vous, et nos différents échanges, extrêmement agréables. La qualité de son encadrement, son apport scientifique, sa réactivité et sa disponibilité, ont représenté autant de facteurs essentiels à ce travail.

Ma thèse étant le fruit d’un travail en CIFRE, j’ai eu l’occasion d’avoir aussi une responsable scientifique dans l’entreprise, Isabelle Schaefer, que je remercie très vivement : sa gentillesse, son enthousiasme, son efficacité et ses qualités managériales m’ont permis de découvrir le monde de la grande entreprise sous un angle très positif, et ma thèse a aussi bénéficié de ses relectures, de son soutien, ainsi que de ses idées et conseils.

Je remercie également Jacqueline Laufer et Géraldine Schmidt qui ont accepté d’être rapporteurs de ce travail, et Julienne Brabet qui a accepté d’être membre de ce jury.

L’encadrement dont j’ai bénéficié à l’Institut de recherche en gestion a représenté une source académique d’autant plus importante dans un contexte de thèse en entreprise. Je remercie ainsi Florence Allard-Poesi, directrice engagée, enthousiaste et compréhensive de l’IRG. Je remercie également Julienne Brabet qui a grandement contribué à mon travail par ses remarques et apports inspirants lors du séminaire doctoral de juin 2015. Stéphanie Mignot-Gérard a accepté de discuter mon travail à la fin de ma première année de thèse, ce

qui m'a permis d'orienter efficacement ma deuxième année ; je l'avais déjà rencontrée une première fois lors d'un rendez-vous informel en 2013, et elle a contribué à mon orientation vers les sciences de gestion. Je souhaite aussi remercier Pascale Château Terrisse, à la fois pour son travail de thèse et ses articles qui m'ont aidée à mieux comprendre les logiques institutionnelles, pour sa disponibilité quand j'avais des questions, et pour ses relectures, remarques et conseils ; et Hélène Peton, qui m'a aussi aidée à frayer mon chemin vers les logiques institutionnelles. Je remercie Stéphanie Vignaud-Lelièvre et Josiane Richard qui ont toutes les deux été d'une efficacité et d'une patience impressionnantes à la responsabilité administrative de l'IRG. Un laboratoire étant aussi un lieu d'échanges entre doctorants, je remercie enfin chaleureusement les doctorantes et doctorants de l'IRG que j'ai eu l'occasion de côtoyer.

J'ai eu l'opportunité de participer au concours « Ma thèse en 180 secondes » en 2015 et je remercie très vivement l'Université Paris-Est de l'avoir organisé. J'ai été ravie de rencontrer Élisabeth Beyls à cette occasion, et d'en profiter pour la remercier pour sa gestion rapide et compréhensive de mes problèmes administratifs. Cela m'a permis aussi de rencontrer Marie-Dominique Pujol, que je remercie pour sa formation attentive et sympathique.

Le fait de réaliser ma thèse chez Orange a été aussi pour moi l'occasion de rencontrer de très nombreuses personnes, que je ne peux malheureusement pas toutes remercier ici. Je me résigne donc à concentrer mes remerciements au sein de l'équipe Diversité / Égalité professionnelle. Je souhaite remercier tout particulièrement Roxane Adle pour son énergie et sa volonté impressionnantes, ainsi que pour son management et ses conseils avisés, Laurent Depond pour son management exigeant mais sympathique, et mes collègues, Maryse Droff, Maryse Seguin, Nabila Kofman, Angelica Mirica, Christelle Cloarec et Christine Rabret, qui m'ont maintes fois soutenue et encouragée dans mon travail (un merci tout spécial à Angelica pour toutes nos discussions !). Et, parce que le travail en entreprise aurait été beaucoup moins drôle, moins vivant et moins sympathique sans eux, je souhaite remercier les apprentis que j'ai pu rencontrer, et qui sont pour certains devenus des amis : Kylian Carré, Marine Gianfermi, Joël Jean, Fabrice Hoareau, Hadrien Mestre, puis Tania Partouche, Gabrielle Stypak, Antonina Szulc, Marie Planchais, et Aurélie Tual. Nos discussions ont été des sources de bonne humeur inépuisables, nos déjeuners des sources de détente inestimables, et notre « marguerite » est indéniablement la plus chaleureuse et la plus gaie de l'open space !

Parce que l'entrée dans la thèse est souvent l'aboutissement d'un parcours scolaire et académique mais aussi d'un processus de décision complexe, je remercie Louis-André Vallet et Céline Goffette pour leur encadrement de mon groupe de travail/mémoire à l'ENSAE. Je remercie aussi chaleureusement Pierre-Éric Tixier et Corinne Dequecker, qui, dans le cadre du master GRH de Sciences Po, m'ont conseillé de faire une thèse quand je leur ai fait part de mon envie de « combiner les méthodes », et m'ont aidée pour mon projet de thèse ; Pierre-Éric m'a ensuite accordé sa confiance en me donnant une charge d'enseignement à Sciences Po ; et je remercie Corinne pour les échanges inspirants que nous avons pu avoir. Je remercie également Éric-Jean Garcia, qui m'a aidée très efficacement dans ma recherche de contrat CIFRE, et qui m'a donné l'opportunité exceptionnelle d'encadrer des mémoires dans l'Executive Master RH de Sciences Po, ce qui m'a permis de découvrir les joies de l'encadrement de mémoire, une tâche gratifiante et enthousiasmante. Je remercie aussi Henri Bergeron et Patrick Castel pour l'encadrement de mon mémoire de recherche en sociologie et l'aide qu'ils m'ont apportée sur mon projet de thèse. Je remercie également Olivier Godechot et Sophie Pochic pour leur soutien en début de thèse.

Enfin, parce que ma vie n'aurait pas la même saveur sans mes proches, je tiens à les remercier ici. Je remercie tout d'abord Pascal Braun pour son soutien quotidien, la constance de ses sentiments, ses nombreuses attentions, qui peu à peu apprivoisent mon impatience et mes inquiétudes. Je remercie également mes parents, Claire et Jean-Michel, pour leur affection, leur générosité, et l'éducation qu'ils m'ont donnée (et la relecture de ma thèse !) ; et mes frère et sœurs, dans l'ordre d'âge, Camille, Jennifer, Aliénor et Basile : je mesure constamment la chance d'avoir une fratrie aussi unie, la joie que me procurent nos échanges (sur WhatsApp et en réel !), le bonheur que j'ai de vous voir, et enfin et surtout l'affection que je porte à chacun d'entre vous.



## Sommaire

<b><i>Introduction générale</i></b> .....	<b>9</b>
<b><i>Partie 1 : Les politiques d'égalité professionnelle dans les grandes entreprises : revue de littérature et cadre théorique et méthodologique</i></b> .....	<b>29</b>
<b>Chapitre 1 : Synthèse de la littérature sur l'égalité professionnelle dans les grandes entreprises</b> .....	<b>30</b>
I. L'égalité professionnelle : une notion polysémique .....	33
II. Les politiques d'égalité professionnelle dans les grandes entreprises et la persistance d'inégalités .....	44
III. Les manques de la littérature .....	79
<b>Conclusion et synthèse du chapitre 1</b> .....	<b>89</b>
<b>Chapitre 2 : Cadre conceptuel et méthodologie du travail de recherche</b> .....	<b>90</b>
I. Problématique et questions de recherche .....	93
II. Une articulation heuristique de cadres théoriques .....	99
III. Le design de recherche : l'intérêt d'une double méthodologie qualitative et quantitative pour appréhender l'appropriation et mesurer les effets des politiques d'égalité professionnelle.....	104
<b>Conclusion et synthèse du chapitre 2</b> .....	<b>124</b>
<b><i>Conclusion et synthèse de la Partie 1</i></b> .....	<b>125</b>
<b><i>Partie 2 : Un processus itératif de mise en œuvre, effets et construction d'une politique d'égalité professionnelle : l'étude de cas d'Orange</i></b> .....	<b>126</b>
<b>Chapitre 3 : Une entreprise considérée comme une « entreprise modèle » en matière d'égalité professionnelle : Orange</b> .....	<b>128</b>
I. Orange : un groupe international marqué par des évolutions récentes .....	131
II. L'égalité professionnelle chez Orange : une entreprise reconnue pour ses engagements et une politique volontariste, malgré des difficultés persistantes .....	159
<b>Conclusion et synthèse du chapitre 3</b> .....	<b>189</b>
<b>Chapitre 4 : L'appropriation et les effets de la politique d'égalité professionnelle chez Orange</b> .....	<b>190</b>
I. Les entités étudiées : populations et enjeux en matière d'égalité professionnelle.....	194
II. Les grands processus RH et l'appropriation des mesures d'égalité professionnelle .....	215
III. Analyse – Les conditions de l'appropriation et des effets des mesures d'égalité professionnelle.....	268
<b>Conclusion et synthèse du chapitre 4</b> .....	<b>290</b>
<b>Chapitre 5 : La construction et l'évolution de la politique d'égalité professionnelle d'Orange : une politique bicéphale, entre l'accord et les mesures non négociées</b> .....	<b>291</b>
I. Le cadre et le contexte de la négociation .....	294
II. La négociation sur l'égalité professionnelle et ses spécificités .....	318
III. La politique non négociée et son articulation avec la politique négociée .....	346
<b>Conclusion et synthèse du chapitre 5</b> .....	<b>366</b>
<b><i>Conclusion de la Partie 2</i></b> .....	<b>367</b>
<b><i>Discussion et conclusion générale</i></b> .....	<b>370</b>
<b><i>Bibliographie</i></b> .....	<b>389</b>
<b><i>Textes de loi et littérature juridico-législative</i></b> .....	<b>411</b>
<b><i>Annexes</i></b> .....	<b>413</b>

# Introduction générale

---

L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes constitue une thématique importante dans la société actuelle, tant par l'intérêt médiatique et politique qu'elle suscite, que par les dispositions légales auxquelles elle donne lieu, entre autres. Pour autant, les inégalités professionnelles persistent. Ce paradoxe constitue le point de départ de notre travail. Dans cette introduction, nous allons tout d'abord dépeindre le contexte et l'objet de la recherche, avant d'évoquer rapidement nos questions de recherche et la méthodologie qui feront l'objet d'un chapitre ultérieur (chapitre 2), ainsi que les contributions de ce travail qui seront exposées plus précisément dans la discussion. Le plan de la recherche sera également présenté.

## *Contexte et objet de la recherche*

Cette recherche s'inscrit dans une réalité sociale étonnante : la persistance des inégalités entre les femmes et les hommes depuis plusieurs décennies, notamment dans le monde du travail, malgré le renforcement progressif des obligations en matière d'égalité professionnelle pour les grandes entreprises.

## **Un constat : des inégalités professionnelles persistantes...**

Malgré des lacunes d'information genrée et des chiffres parfois discordants entre les différents services statistiques ministériels (Ponthieux, 2013), les statistiques publiques offrent la possibilité de dresser un constat statistique des inégalités genrées.

### *Les inégalités d'accès à l'emploi*

Comme le soulignent les « Chiffres-clés de l'égalité entre les femmes et les hommes » de 2014, l'inégalité professionnelle commence par une inégalité de taux d'activité (en France, 51,8 % des femmes de 15 à 64 ans sont actives contre 61,9 % des hommes) et de taux d'emploi (60 % pour les femmes de 15 à 64 ans contre 67,9 % pour les hommes). Comme le souligne Maruani (2005), même si la progression du taux de féminisation du marché du travail est indéniable (les femmes représentent en 2005 46 % de la population active, contre 34 % dans les années 60), il persiste donc des inégalités d'emploi entre les femmes et les hommes.

Lanquetin, Letablier et Périvier (2004) soulignent que le principe d'égalité d'accès à l'emploi s'est heurté à un modèle traditionnel familialisé et nataliste, fondement du système français de protection sociale, qui a pu conduire à éloigner les femmes du marché du travail – sachant que le retour à une activité professionnelle peut être difficile après un éloignement du marché du travail de plusieurs années (Lanquetin, 2011 ; Fauvel, 2014). On se trouve donc dans un modèle où l'affirmation d'un principe d'égalité relatif à la sphère professionnelle se heurte à des politiques sociales et familiales qui restent très inégalitaires. On peut en donner deux exemples précis. Ainsi, Piketty (1998) montre que l'extension en 1994 de l'allocation parentale d'éducation aux mères de deux enfants les a fortement incitées à cesser leur activité professionnelle, ce qui a provoqué une régression du taux d'emploi de ces mères à la hauteur où il était 15 ans auparavant. Laufer (2014) donne également l'exemple des lois de 1981 et 1982 qui incitaient à développer le travail à temps partiel, ce qui a conduit à une baisse de l'activité des femmes.

### ***Des domaines d'emploi inégalement féminisés***

Une autre forme d'inégalité professionnelle réside dans le phénomène très documenté de la ségrégation du marché du travail (distance entre la répartition professionnelle masculine et la répartition professionnelle féminine au sein des métiers ou familles professionnelles), phénomène à mettre en regard avec celui de concentration (regroupement des femmes et des hommes dans certains métiers ou familles professionnelles).

En matière de concentration, Okba (2004) montre que, en 2002, 10 des 84 familles professionnelles regroupent plus de la moitié des emplois occupés par les femmes, avec des taux de féminisation allant de 64 % pour la famille « Enseignant » à 97 % pour la famille « Secrétaire ». À titre de comparaison, les dix familles professionnelles les plus masculinisées représentent 30 % des emplois des hommes. Plus récemment, Laufer (2014) note que 12 familles professionnelles sur 87 concentrent la moitié des emplois occupés par les femmes. La ségrégation entre femmes et hommes a quant à elle diminué pour les plus jeunes mais augmenté pour les plus âgés entre 1982 et 2002, ce qui explique une relative stabilité de la ségrégation entre 1982 et 2002 (Meron, Okba et Viney, 2006)<sup>1</sup>. Enfin, à cette ségrégation

---

<sup>1</sup> Notons que ces mesures de concentration et de ségrégation dépendent beaucoup de la nomenclature utilisée : par exemple, la concentration sur le classement en 84 familles professionnelles se réduit légèrement sur vingt ans (1982-2002), alors qu'elle reste stable sur le classement en 31 catégories socioprofessionnelles, parmi lesquelles 6 catégories regroupent 60 % des femmes en emploi en 1982 et 62 % en 2002 (Meron, Okba et Viney, 2006).

visible et mesurable s'ajoute une autre forme de ségrégation correspondant au fait que les catégories socioprofessionnelles, et même les dénominations de métiers, peuvent recouvrir des réalités différentes, ce qui crée des possibilités de ségrégation au sein d'un même métier : Alonzo (1995) étudie ainsi la catégorie des « salariés d'exécution du travail employé », et montre la différence de tâches effectuées et de modalités du travail entre les employées femmes et les employés hommes.

### ***Une segmentation du marché du travail qui désavantage les femmes***

À ces phénomènes de concentration et de ségrégation s'ajoutent les effets de la segmentation du marché du travail<sup>2</sup>, dont Maruani (2004) montre qu'ils pèsent plus sur les femmes que sur les hommes : la précarité, le sous-emploi et les emplois « atypiques »<sup>3</sup> touchent plus la population féminine. Comme le rappelle Fauvel (2014), les femmes sont notamment plus recrutées en CDD et sont surreprésentées parmi les temps partiels. Ainsi, en France, à la fin 2012, le temps partiel concerne 30 % des femmes en emploi contre seulement 6,9 % des hommes (Beauvoir, Chanteloup, Minni, NGuyen, Rémy et Rey, 2013), et le sous-emploi (temps partiel subi ou chômage technique ou partiel) concerne 7,9 % des femmes en emploi contre 3 % des hommes (*ibid.*). Or, Appay (1997) souligne que le développement de ces formes « atypiques » d'emploi est souvent synonyme d'une précarisation sociale qui s'appuie sur un double processus de précarisation salariale et d'institutionnalisation de l'instabilité par la législation sur ces types d'emploi et la protection sociale qui y est associée. On assiste donc à un phénomène de précarisation de l'activité féminine (Maruani, 2004).

---

<sup>2</sup> Lhéritier (1992) rappelle que segmentation et dualisme du marché du travail sont deux notions développées pour rendre compte de la cohabitation de deux marchés du travail. Plus précisément, l'approche par la segmentation oppose un marché primaire et un marché secondaire, le marché primaire étant caractérisé par des salaires élevés, des contrats stables et des évolutions de carrière garanties par le mécanisme des promotions, et le marché secondaire étant caractérisé par des salaires plus faibles, des emplois précaires et peu de possibilités d'évolution (Piore, 1978). L'approche par le dualisme repose sur l'approche par la segmentation, mais analyse le fonctionnement différencié de ces marchés primaire et secondaire : le marché primaire est caractérisé par le pouvoir des « insiders » qui ont un intérêt commun à mettre en place des contrats sécuritaires, alors que le marché secondaire dépend beaucoup plus de la conjoncture, ces « outsiders » étant les premiers à voir leur poste supprimé en cas de difficultés économiques de l'entreprise (Zajdela, 1990).

<sup>3</sup> Les emplois « atypiques » sont des emplois qui dérogent au CDI à temps plein, soit du point de vue de la durée et de la stabilité du contrat de travail (CDD, contrats d'intérim, contrats aidés, stages), soit du point de vue du temps de travail (temps partiel).

## ***Le plafond et les parois de verre***

La métaphore du plafond de verre, qui date de la fin des années 1980, vient des États-Unis (*glass ceiling*), et renvoie aux freins (plafond) invisibles (de verre) à l'accès des femmes aux postes à responsabilités. Comme le soulignent Bereni, Marry, Pochic et Revillard (2011), le plafond de verre devient d'autant plus un enjeu d'action à la fin des années 1980 que les femmes commencent à être aussi, voire plus, diplômées que les hommes. Dans la Fonction publique par exemple, Bereni, Marry, Pochic et Revillard (*ibid.*) montrent que l'ouverture des différents concours aux femmes n'empêche pas leur sous-représentation aux degrés les plus élevés, ce qui semble indiquer qu'il existe des mécanismes subtils d'exclusion qui échappent aux régulations par les concours et l'avancement statutaire (Alber, 2013). Pigeyre et Sabatier (2012) soulignent aussi l'existence de mécanismes qui diminuent la dimension uniquement méritocratique des concours, en conférant par exemple un poids important au réseau professionnel – ce qui par ailleurs ne pénalise pas forcément les femmes.

La métaphore des parois de verre est quant à elle issue du constat selon lequel les carrières en entreprise sont souvent cloisonnées. Les femmes, plus présentes à l'origine dans des filières considérées comme moins « stratégiques » car moins directement liées à la performance (Ressources humaines par exemple), ne peuvent alors prétendre qu'à des postes considérés comme de moindre importance stratégique (Direction des Ressources humaines par exemple). L'existence de filtres entre les différentes filières de métier de l'entreprise, pouvant empêcher les femmes d'accéder à des postes à haute importance stratégique en les cantonnant dans leur filière d'entrée dans l'entreprise, a ainsi donné lieu à la métaphore des parois de verre (Cappellin, 2010). La ségrégation des filières de formation devient alors un facteur explicatif du plafond de verre puisque les femmes sont sous-représentées dans certaines filières techniques (ingénierie, mathématiques, sciences et technologies) qui, dans un contexte où des parois de verre empêchent certaines mobilités horizontales, constituent des viviers de recrutement privilégiés pour les postes de prises de décisions économiques (Blanchard, Le Feuvre et Metso, 2009). À ce plafond et ces parois de verre fait pendant l'escalator de verre, métaphore utilisée pour suggérer que les hommes travaillant dans des secteurs féminisés sont favorisés dans leur carrière (Buscatto et Fusulier, 2013). Cela peut accentuer le phénomène du plafond et des parois de verre, en maintenant les femmes dans des filières féminisées où les hommes minoritaires se hissent au sommet de la hiérarchie.

Tripier (2010) souligne le caractère heuristique de ces métaphores. Ainsi, Blanchard, Le Feuvre et Metso (2009) rappellent que, en 2007, dans l'Union européenne, les femmes

occupent 33 % des positions dirigeantes au sein des entreprises ou administrations publiques alors qu'elles représentent 44 % de la population active. Elles notent cependant que la France est le pays de l'Union européenne où l'écart entre le taux de féminisation de la population en emploi et celui des postes à responsabilités est le plus faible. En France, en 2012, la proportion de femmes dans les conseils d'administration et de surveillance des sociétés du CAC40 est de 25,2 % (Klès, 2013), et, en juin 2013, elle est de 28,1 % (Capitalcom<sup>4</sup>).

Ces chiffres suggèrent l'existence effective d'un plafond de verre. Pourtant, il ne faut pas se laisser enfermer par la métaphore du plafond ou des parois de verre qui laisse imaginer une impossibilité totale de passer à travers ce plafond ou ces parois pour les femmes : certes, les obstacles à l'ascension des femmes sont importants, mais les plafonds de verre sont des « plafonds à caissons », comme l'écrivent Backouche, Godechot et Naudier (2009), au sens où les obstacles à la progression de carrière ne sont pas forcément uniformes pour toutes les femmes d'une génération donnée, mais peuvent dépendre des trajectoires individuelles, des modes d'organisation de la concurrence pour l'accès aux responsabilités, et des filières de recrutement. Ainsi, Ragins, Townsend et Mattis (1998) identifient certains facteurs et certaines stratégies de carrière pouvant permettre aux femmes de « briser le plafond de verre » (« *breaking the glass ceiling* »), comme le font également Laufer, Perrin-Joly, Mascova et Dormion (2014) dans une étude des parcours de femmes dirigeantes. Enfin, Naschberger, Quental et Legrand (2012) privilégient l'image du « labyrinthe », évocatrice de difficultés tout au long de l'évolution professionnelle, avec des obstacles plus ou moins subtils, mais aussi peu de normes explicites d'exclusion, et une possibilité de trouver la sortie du labyrinthe, ce qui nécessite de l'habileté et de la chance.

### ***La rémunération, variable résumée des inégalités professionnelles***

Les inégalités de rémunération ont été parmi les premières inégalités professionnelles que les pouvoirs publics ont identifiées et mises en exergue, comme le montre l'adoption précoce par le droit français du principe « à travail égal, salaire égal » (1972).

Même si Lemièrre et Silvera (2008) soulignent que des questions se posent sur les indicateurs de salaire choisis, et même si les écarts salariaux peuvent donner lieu à des modes de calcul variés, des études statistiques permettent de mieux appréhender l'ampleur des inégalités salariales, qui restent importantes. Ainsi, Meurs et Ponthieux (2006) montrent que,

---

<sup>4</sup> [http://www.capitalcom.fr/wp-content/uploads/2013/10/CP-8 %C3 %A8me-BAROM%C3 %88TRE-ANNUEL-CAPITALCOM-SUR-LA-MIXIT%C3 %89-2013.pdf](http://www.capitalcom.fr/wp-content/uploads/2013/10/CP-8%C3%A8me-BAROM%C3%88TRE-ANNUEL-CAPITALCOM-SUR-LA-MIXIT%C3%89-2013.pdf)

en 2002, l'écart entre les salaires mensuels moyens féminins et masculins est de 25,3 %, soit à peine un point de moins qu'en 1990. En 2006, la rémunération annuelle brute moyenne des femmes est inférieure de 27 % à celle des hommes (Muller, 2008) ; en 2009, pour les salariés dont le temps de travail est décompté en heures, elle est inférieure de 24 % à celle des hommes, et la différence de salaire horaire est de 14 % (Muller, 2012). Morin et Remila (2013) montrent que, en 2012, dans le secteur privé, les femmes ont un revenu salarial inférieur de 28 % à celui des hommes. Enfin, les écarts globaux de salaire se creusent avec l'âge (APEC, 2014). Les écarts de salaire à profil identique sont également importants : en 2012, l'écart salarial entre femmes et hommes non expliqué par des différences de caractéristiques est de 6,3 % (Bozio, Dormont et García-Peñaloza, 2014), et, en 2013, l'écart salarial à profil identique est de 8,5 % chez les cadres (APEC, 2015). Cousin (2007) plaide quant à lui pour une approche longitudinale de l'inégalité salariale qui permet de dévoiler des inégalités que les études en statique ne permettent pas d'identifier. Finalement, comme le note Batlle (2014), la mesure de l'inégalité salariale est complexe, mais, quelle que soit la mesure utilisée, l'inégalité est toujours avérée.

Ardura et Silvera (2001) et Laufer (2014) soulignent que les inégalités de rémunération constituent des sortes de résumés des autres inégalités que l'on a exposées : les phénomènes de ségrégation et de concentration, de segmentation et de plafond et de parois de verre, sont autant de vecteurs d'inégalités de rémunération. Ainsi, Meurs et Ponthieux (2006) montrent que la durée du travail explique près de la moitié de l'écart de salaire entre les femmes et les hommes en 2002. De plus, le temps partiel peut avoir des répercussions sur le salaire bien au-delà de la période de temps partiel, notamment parce qu'il diminue la probabilité d'évoluer vers des postes à responsabilités et donc d'obtenir des salaires plus élevés (APEC, 2014). Meurs et Ponthieux (*ibid.*) montrent également que les caractéristiques des emplois (secteur d'activité et catégorie d'emploi) créent à elles seules un écart de salaire de 8,5 % entre les femmes et les hommes en 2002. En effet, la ségrégation et la concentration sont aussi marquées par la valorisation inégale des métiers « féminins » et des métiers « masculins », comme le rappelle Lemièrre (2005). Colin (1999) note ainsi que le taux de féminisation d'un secteur a un effet négatif sur son niveau moyen de rémunération, toutes choses égales par ailleurs. Cette ségrégation explique alors la majeure partie des écarts salariaux ramenés à un temps plein (Couppié, Dupray et Moullet, 2012), alors que les écarts salariaux entre femmes et hommes au sein d'une même profession ne constituent pas la source majeure de disparités salariales entre femmes et hommes (Petersen et Saporta, 2004).

Cependant, Meurs et Ponthieux (2006) montrent que, en 2002, près d'un quart de l'écart salarial entre femmes et hommes peut s'expliquer par une moindre valorisation des caractéristiques productives des femmes par rapport aux hommes, c'est-à-dire par de la discrimination salariale.

On peut donc identifier plusieurs types d'inégalités professionnelles entre femmes et hommes, et notamment, pour les populations en emploi :

- inégalité de temps de travail et de type de contrat,
- inégalité de représentation au sein des métiers,
- inégalité d'accès aux postes qualifiés et/ou à responsabilités,
- inégalité salariale.

### **... malgré de nombreuses mesures légales traduisant une conception évolutive de l'égalité professionnelle**

Pourtant, de nombreuses lois ont cherché à lutter contre ces inégalités, tant au niveau communautaire qu'au niveau national.

#### ***Un cadre communautaire particulièrement engagé***

L'Union européenne s'est montrée particulièrement engagée, et ce depuis plusieurs décennies, sur le terrain de l'égalité professionnelle. Ainsi, la Directive européenne 76/207 de 1976 institue le principe d'égalité de traitement, défini comme « *l'absence de toute discrimination fondée sur le sexe, soit directement, soit indirectement par référence, notamment, à l'état matrimonial ou familial* » (art. 2). La suite de l'article 2 souligne que l'égalité de traitement ne s'oppose pas aux actions positives (Laufer et Silvera, 2004). Le Traité de Maastricht du 7 février 1992 insiste à nouveau sur le caractère fondamental du principe de l'égalité entre les femmes et les hommes, et sur la possibilité des actions positives. La notion d'égalité des chances, déjà introduite par la Directive 76/207 mais réaffirmée par la Directive 2006/54 du 5 juillet 2006, oriente ensuite les politiques d'égalité professionnelle vers une nouvelle étape de gestion concrète des situations d'inégalité.

L'égalité des chances peut impliquer en effet d'assurer une égalité concrète par le biais d'actions positives (Encadré 1). Plus précisément, le principe d'égalité des chances correspond au fait de considérer que « *les inégalités de revenu, de prestige, etc., sont censées n'être justifiées que si, et seulement si, elles sont le résultat d'une concurrence loyale pour*



*l'accès aux fonctions et aux positions porteuses de ces bénéfices »* (Kymlicka, [1990] 1999, p. 67). L'égalité des chances en matière d'égalité professionnelle peut reposer alors sur des actions positives, pour restaurer une concurrence loyale dans l'accès aux différentes fonctions, en avantageant les femmes pour compenser une situation de départ inégalitaire, et « *assurer concrètement une pleine égalité entre hommes et femmes dans la vie professionnelle* » (art. 3 de la Directive de 2006).

#### *Encadré 1 : L'égalité des chances*

Il faut noter ici que les définitions de l'égalité des chances sont nombreuses. On se réfère ici, et tout au long de ce travail, à l'égalité des chances dans le domaine de l'égalité professionnelle, définie ainsi par le Service public : « *Enfin, la loi complète l'égalité de traitement par la notion d'égalité des chances. Cette dernière notion implique que des actions spécifiques soient engagées envers les femmes pour garantir une égalité réelle.* »<sup>5</sup>. On reprend également ainsi une note de l'ORSE (Observatoire sur la responsabilité sociétale de l'entreprise)<sup>6</sup> différenciant égalité de traitement et égalité des chances, et expliquant que l'égalité des chances consiste à remédier « *aux inégalités de fait rencontrées par les femmes dans le domaine professionnel [et] vise à assurer l'égalité réelle et concrète par des actions spécifiques et temporaires, appelées 'actions positives'* »<sup>7</sup>.

#### ***Un droit national qui se met en conformité mais qui ne confère que depuis peu des obligations de résultat aux entreprises***

Le droit national s'est peu à peu mis en conformité avec le droit communautaire, avec quelques difficultés cependant, renvoyant à une conception différente de l'égalité et de la non-discrimination en droit français (Lanquetin, 2009). En effet, le principe d'égalité dans le droit français n'est pas un principe de non-discrimination ; c'est un principe de généralité de la règle qui s'applique uniformément à tous. L'égalité implique alors l'obligation de ne pas distinguer entre deux situations semblables, mais aussi la possibilité (et non l'obligation) de

---

<sup>5</sup> <http://www.vie-publique.fr/politiques-publiques/droits-femmes/egalite-professionnelle/>

<sup>6</sup> Un index des sigles utilisés est joint en annexe, p. 413.

<sup>7</sup> [http://www.egaliteprofessionnelle.org/maj/phototheque/photos/actualite/actions\\_volontaristes\\_egalite\\_professionnelle.pdf](http://www.egaliteprofessionnelle.org/maj/phototheque/photos/actualite/actions_volontaristes_egalite_professionnelle.pdf)

distinguer entre des situations différentes. C'est seulement dans cette mesure que des politiques d'action positive peuvent être acceptables en droit français (Lanquetin, Letablier et Périvier, 2004). À l'inverse, l'approche communautaire de l'égalité considère que « *toute situation différente doit être traitée différemment à hauteur de la différence constatée* » (Lanquetin, 2009, p. 95). Autrement dit, ce qui est une possibilité en droit français (traiter différemment les situations différentes) est une obligation en droit communautaire.

En 1972, le principe de l'égalité de rémunération est inscrit dans la loi (loi du 22 décembre 1972). En 1975, une loi interdit les offres d'emploi excluant les femmes, et le refus d'embaucher une femme, ou son licenciement, sans motif légitime (loi du 4 juillet 1975).

Cependant, ces lois, comme la loi du 16 mai 2001 relative à la lutte contre la discrimination qui précise le régime juridique de la preuve en matière de discrimination, comportent des interdictions et non pas des obligations.

Les deux lois « socles » des obligations des entreprises en matière d'égalité professionnelle que sont la loi Roudy de 1983 et la loi Génisson de 2001 mettent quant à elles l'accent sur une obligation de moyen ; la loi du 9 novembre 2010 reste dans cette logique.

Même si la loi Roudy précise la notion de « travail de valeur égale » et institue la possibilité d'actions positives en vue de l'égalité des chances, elle met surtout l'accent sur la nécessité de mesurer et de quantifier les inégalités professionnelles pour mieux les corriger. Roudy (1989, p. 46) écrit ainsi : « *Avant la loi de 1983, il n'était pas possible de comparer objectivement la rémunération des femmes et celle des hommes et il était difficile de vérifier cette égalité* ». La parution annuelle du RSC (Rapport de situation comparée) peut alors être assimilée à un moyen en vue d'une fin, l'égalité professionnelle. Il s'agit en effet d'un outil de diagnostic visant à orienter au mieux les politiques d'égalité professionnelle.

La loi Génisson de 2001 s'inscrit également dans une logique d'obligation de moyen : elle institue ainsi l'obligation de négocier sur l'égalité professionnelle au niveau des entreprises et des branches, crée les commissions sur l'égalité professionnelle au sein des CE (Comités d'entreprise), et réaffirme l'obligation de produire un RSC annuel reposant sur des éléments chiffrés, et constituant la base du dialogue social de l'entreprise sur l'égalité professionnelle. Suite à des évolutions législatives, le RSC doit maintenant comporter également un plan d'action (article L2323-57). La négociation et la constitution d'un plan d'action sont, comme le RSC, des moyens au service de l'égalité professionnelle.

La loi du 9 novembre 2010 instaure par la suite des sanctions pour les entreprises de 50 salariés et plus non couvertes au 1<sup>er</sup> janvier 2012 par un accord triennal sur l'égalité professionnelle, ou, à défaut de signature d'un accord, par un plan d'action annuel.

Enfin, le décret n°2012-1408 du 18 décembre 2012 renforce les pénalités et sanctions, augmente le nombre de thèmes devant être traités dans la négociation et les plans d'action, en rendant notamment obligatoire celui de la rémunération, et oblige les entreprises à déposer leur plan d'action auprès des services du Ministère du Travail. Ce décret renforce aussi le mode de contrôle, en passant d'un contrôle aléatoire et sur place à un contrôle systématique et mêlant contrôle sur place et contrôle sur pièces. Ainsi, en juillet 2014, 1 195 mises en demeure ont été adressées aux entreprises, dont 957 depuis janvier 2013 (CSEP, 2014, p. 11). Cependant, on reste encore dans une logique d'obligation de moyen, l'accord ou le plan d'action sur l'égalité professionnelle restant des outils au service de l'égalité professionnelle.

Les lois instaurant des obligations de résultat sont intervenues dans les années 2000.

La loi du 23 mars 2006 portant sur l'égalité salariale entre hommes et femmes prévoit ainsi que les NAO (Négociations annuelles obligatoires) doivent définir des mesures permettant de supprimer les écarts de rémunération entre femmes et hommes avant le 31 décembre 2010 – cet horizon a depuis été reporté. Mais le décret n° 2011-822 du 7 juillet 2011 permet aux entreprises d'alléguer des motifs tels que des « difficultés financières » pour échapper à l'obligation de négociation sur les mesures visant à supprimer les écarts de rémunération (Brunet et Dumas, 2012). Cette loi instaure également des obligations sur les rattrapages salariaux dans le cas des congés de maternité ou d'adoption – la circulaire du 19 avril 2007 en précise les modalités d'application. Cependant, cette mesure ne concerne, par définition, qu'un nombre limité de salariés.

D'autres obligations de résultat ont ensuite été imposées aux entreprises par le cadre légal. La loi du 27 janvier 2011 sur la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance oblige ainsi les entreprises cotées en Bourse, ou qui sur trois ans emploient un nombre moyen d'au moins 500 salariés pour un montant net de chiffre d'affaires d'au moins 50 millions d'euros, à avoir une proportion d'administrateurs de chaque sexe au moins égale à 40 %, avec pour sanctions la nullité des nominations d'administrateurs ne permettant pas de corriger une représentation déséquilibrée et la suspension de la rémunération des administrateurs. L'obligation des 40 % et les sanctions correspondantes entreront en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2017 (2020 pour les entreprises non cotées en Bourse) mais un objectif chiffré intermédiaire de 20 % doit être atteint au bout de 3 ans.

Cette loi plonge donc l'entreprise dans une obligation de résultat, et échappe à l'effectivité limitée que beaucoup d'études ont dénoncée sur d'autres lois relatives à l'égalité professionnelle (Bensussan, Branchu et Laloue, 2013). Ainsi, dans le cadre du projet de loi pour l'égalité entre les femmes et les hommes de 2014, un premier bilan de cette loi a été réalisé, et les chiffres témoignent de réels effets : la proportion de femmes dans les conseils d'administration et de surveillance des sociétés du CAC40 a crû de 44 % entre fin 2009 et septembre 2010, passant de 10,8 % à 17,5 % ; et, comme on l'a vu, en 2012, la proportion de femmes dans les conseils d'administration et de surveillance des sociétés du CAC40 est passée à 25,2 % (Klès, 2013).

Cette instauration de quotas, présentés comme un « mal nécessaire » pour garantir une meilleure égalité professionnelle (Des Esgaulx, 2010), a donc porté ses fruits. Elle se concentre cependant sur les fonctions élevées de l'entreprise, se fondant sur les arguments de l'exemplarité et des « effets d'entraînement » consécutifs à une augmentation de la présence des femmes dans les instances dirigeantes (Garriaud-Maylam, 2010).

Enfin, plus récemment, le titre premier de la loi de 2014 sur l'égalité réelle entre les femmes et les hommes est consacré à l'égalité professionnelle, à travers deux leviers : les dispositifs de soutien à la parentalité et de conciliation entre vie professionnelle et vie privée d'une part, et l'effectivité des règles en matière d'égalité professionnelle d'autre part, en instituant des sanctions plus importantes pour les entreprises ne respectant pas leurs obligations en la matière (restriction de l'accès aux marchés publics par exemple).

Parallèlement à ces évolutions législatives, le dialogue social n'est pas en reste, avec plusieurs avancées sur l'égalité professionnelle.

Ainsi, l'ANI (Accord national interprofessionnel) du 1er mars 2004 relatif à la mixité et à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, signé par le MEDEF, la CGPME, l'UPA, la CFDT, la CFE-CGC, la CFTC, la CGT-FO et la CGT, insiste sur le rôle de la formation professionnelle pour favoriser l'égalité professionnelle, et souligne la nécessité d'une égalité d'accès à la formation et à la professionnalisation.

L'ANI sur la QVT (Qualité de vie au travail) et l'égalité professionnelle du 19 juin 2013, signé par la CFDT, la CFTC et la CFE-CGC, établit un lien entre QVT et égalité professionnelle, dans une démarche intégratrice, et fixe l'objectif de « *favoriser l'égalité d'accès à la qualité de vie au travail et à l'égalité professionnelle pour tous les salariés* » (p. 2).

On voit donc que le cadre légal et conventionnel devient relativement important sur l'égalité professionnelle. Même si les obligations de résultat restent encore peu nombreuses pour les entreprises, elles prennent peu à peu de l'importance. Et surtout, elles sont adossées à des obligations de moyens relativement conséquentes.

### ***Une conception évolutive de l'égalité professionnelle***

Ces différentes mesures législatives correspondent à des conceptions différentes de l'égalité professionnelle.

On précisera ces différentes conceptions dans le premier chapitre de ce travail en s'appuyant entre autres sur les travaux de Fraisse (1995), Laufer et Silvera (2004 ; 2006), Laufer (2008 ; 2009), et Junter et Sénac-Slawinski (2010). Mais on peut d'ores et déjà souligner que plusieurs logiques coexistent sur l'égalité professionnelle :

- une logique d'égalité des droits, reposant sur l'idée d'un droit uniforme excluant la possibilité d'actions positives,
- une logique d'égalité de traitement prenant en compte la potentielle existence de discriminations indirectes et laissant ouverte la possibilité d'actions positives,
- et une logique d'égalité des chances reposant plus fondamentalement sur des actions positives.

Comme on l'a vu, certains auteurs comme Lanquetin (2009) soulignent de surcroît une différence de conception de l'égalité professionnelle entre le niveau communautaire et le niveau national.

Comme on le verra également plus précisément dans ce travail, ces conceptions différentes sont aussi associées à des délimitations différentes de l'égalité professionnelle, qui passe d'une définition restrictive, focalisée sur l'égalité salariale ou la mixité, à une définition plus large, englobant d'autres thèmes comme l'équilibre vie privée – vie professionnelle, notamment.

On constate finalement que l'égalité professionnelle s'inscrit dans un contexte juridico-légal fourni, et conférant des obligations à différents acteurs, dont les grandes entreprises. Nous nous trouvons donc face à un paradoxe, le constat principal restant celui de l'existence d'inégalités professionnelles entre les femmes et les hommes, qui, certes, se sont réduites, mais qui persistent, alors même que le cadre juridico-légal incite et oblige les entreprises à travailler sur cette thématique.

## **L'intérêt de se pencher sur le rôle des grandes entreprises**

S'intéresser au monde de la grande entreprise paraît une porte d'entrée essentielle pour comprendre ce paradoxe. De nombreux arguments font reposer la responsabilité des inégalités professionnelles sur des entités externes à l'entreprise telles que l'école, l'éducation, la société, la culture, qui peuvent à la fois créer de l'autocensure pour les femmes, par exemple dans leur orientation scolaire (Vouillot, 2010), et perpétuer des rapports sociaux genrés (Duru-Bellat, 2008) et des stéréotypes genrés (Daréoux, 2007), entre autres.

Cependant, certains courants de recherche, centrés sur l'organisation et l'étude des dispositifs de gestion, mettent en avant la non-neutralité au genre des organisations (Acker, 1989 ; Acker, 1990) ou des dispositifs de gestion (Pigeyre, 2001 ; Laufer, 2003 ; Pigeyre et Valette, 2004 ; Lemièrre et Silvera, 2008 ; Ruiz Castro, 2012 ; Lemièrre et Silvera, 2013 ; ...). D'autres encore expliquent la persistance d'inégalités par l'existence d'intérêts contraires à l'égalité professionnelle au sein de l'entreprise (Gallioz, 2006 ; Cappellin, 2010 ; ...). Le courant néo-institutionnaliste enfin s'intéresse à la manière dont les entreprises construisent leur politique d'égalité professionnelle, et avec quels effets (Dobbin et Sutton, 1998 ; Dobbin et Kelly, 1999 ; Dobbin, Kalev et Kelly, 2006 ; ...).

On cherche dans ce travail à comprendre le rôle des grandes entreprises dans le domaine de l'égalité professionnelle, c'est-à-dire le rôle qu'elles peuvent jouer par la mise en place de politiques spécifiques, sachant que l'entreprise s'inscrit dans un écosystème déjà caractérisé par des inégalités, et dans un système légal, économique, social et médiatique qui influe sur ses actions (Dobbin, 2009).

### *Questions de recherche et méthodologie*

Ces réflexions amènent à circonscrire plus précisément le sujet de notre travail. Questionner le rôle de la grande entreprise invite à s'intéresser plus spécifiquement à la traduction des lois sur l'égalité professionnelle en pratiques de gestion : autrement dit, il s'agit de s'intéresser aux dispositifs mis en place par les entreprises sur l'égalité professionnelle, à la façon dont ces dispositifs sont construits et mis en œuvre, et à leurs effets.

## Problématique de recherche

Le processus de construction et d'application d'une politique d'entreprise est constitué de plusieurs étapes (négociation, déploiement, mise en œuvre...).

Plus particulièrement, on s'intéresse ici à trois grandes étapes : la construction des dispositifs de gestion qui accompagnent la politique d'égalité professionnelle, l'appropriation et la mise en œuvre de ces dispositifs au niveau local, et leurs effets (Encadré 2).

### *Encadré 2 : Définitions*

On parle d'« appropriation » pour qualifier l'application des mesures de l'accord par les acteurs locaux ; cette notion permet de prendre en compte l'adhésion des acteurs locaux à la politique d'égalité professionnelle, mais va au-delà de la notion d'adhésion car une appropriation peut impliquer une forme de réinterprétation (Jacquemart et Albenga, 2015). La littérature de gestion a déjà beaucoup investi le champ de l'appropriation des dispositifs de gestion (Bourguignon et Jenkins, 2004 ; Berrebi-Hoffmann et Boussard, 2005 ; de Vaujany, 2006 ; Detchessahar et Journé, 2007 ; Rocher, 2008 ; Grimand, 2012). Ici, le caractère non coercitif des politiques d'égalité professionnelle, qui ne sont généralement pas assorties de sanctions, peut faire coïncider dans une certaine mesure l'application et l'adhésion dans le sens où une mesure qui ne remporte pas l'adhésion a peu de chance d'être appliquée : quand une régulation n'est pas accompagnée de sanctions, c'est le plus souvent sa légitimité auprès des acteurs, c'est-à-dire l'adhésion de ces derniers, qui garantit son application (Reynaud, [1989] 1997 ; Segrestin, 1997, 2003 ; Moisdon, 2012 ; ...). La légitimité est alors ici entendue au sens de Suchman (1995, p. 574) : « *Legitimacy is a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions* ». Autrement dit, la légitimité d'une règle en matière d'égalité professionnelle dépend fortement du système de valeurs des acteurs.

Le terme « effets » est quant à lui utilisé pour mesurer les résultats de la politique d'égalité professionnelle, un champ investi assez largement par le néo-institutionnalisme (Dobbin, Kalev et Kelly, 2006 ; Dobbin et Kalev, 2013 ; ...). On étudie les effets de la politique en mesurant les évolutions de la situation depuis la

création de budgets visant spécifiquement la correction des écarts salariaux et l'accès des femmes aux postes à responsabilités. Nous employons donc cette notion dans un sens réducteur, puisque nous la réduisons aux effets mesurables de la politique.

Finalement, la problématique de ce travail de recherche peut se résumer ainsi :

**Comment sont construits et mis en œuvre les dispositifs de gestion accompagnant une politique d'égalité professionnelle, et pour quels effets ?**

## Questions de recherche

Plusieurs questions seront donc étudiées dans ce travail.

Notre première question porte sur la ou les conception(s) de l'égalité professionnelle. On se demandera ainsi si tous les acteurs d'une même entreprise ont la même conception de l'égalité professionnelle, ou si cette conception est au contraire « à géométrie variable », selon les contextes locaux, les enjeux à résoudre, les acteurs impliqués. Et, le cas échéant, on se demandera dans quelle mesure cette diversité de conceptions influe sur le processus de construction et d'application de la politique d'égalité professionnelle, et donc sur ses effets.

Notre deuxième question concerne l'articulation entre l'appropriation d'une politique d'égalité professionnelle et ses effets. On se penchera ainsi sur les facteurs structurants de l'appropriation de la politique au niveau local, et on en mesurera les effets. L'appropriation peut être vue comme une condition des effets de la politique (Moisdon, 2012), mais on pourra se demander à quel point l'étude de l'appropriation permet d'éclairer et de comprendre les effets mesurés. C'est pourquoi nous aborderons les questions de l'appropriation et des effets de la politique de façon concomitante.

Enfin, dans une perspective longitudinale, on s'interrogera sur l'évolution d'une politique d'égalité professionnelle au fil du temps, qu'il s'agisse des accords collectifs, ou de la politique non négociée. On s'intéressera plus particulièrement aux facteurs qui structurent cette évolution (diagnostic des résultats de la politique menée jusqu'à présent, évolutions législatives, évolution de la conception de l'égalité professionnelle, évolution des enjeux économiques, par exemple) et aux marges de manœuvre des acteurs qui participent à la définition et à la construction de la politique.



## Cadre conceptuel

Du fait de la transversalité de l'égalité professionnelle à différents processus RH, il a paru pertinent de s'intéresser plus particulièrement aux mesures d'égalité professionnelle relatives aux processus RH. En outre, dans le contexte d'une thèse en CIFRE, l'immersion prolongée dans une Direction d'Égalité professionnelle a favorisé cet intérêt pour le caractère transversal de la thématique et pour les processus RH. De ce fait, il a paru intéressant de considérer la politique d'égalité professionnelle comme reposant entre autres sur un ensemble de dispositifs de gestion. Le terme de dispositifs de gestion est ici privilégié par rapport au terme d'outils de gestion, qui peut renvoyer dans la littérature gestionnaire aux indicateurs de performance (Moisdon, 2005), même si d'autres auteurs ont élargi la notion d'outils de gestion (Bancel-Charensol et Jougleux, 2004 ; Ghaffari, Misset, Pavis et Ponnet, 2013). Ce travail s'intéresse donc à la manière dont des dispositifs de gestion relatifs à l'égalité professionnelle sont construits, puis dont les acteurs se les approprient. Nous nous demandons ainsi à quelles conditions ils permettent de modifier les pratiques des entreprises et des acteurs, et finalement d'atteindre un objectif qui serait celui d'une égalité professionnelle mieux garantie, tout en étant fortement indexés sur des conceptions particulières de l'égalité professionnelle, et tout en dépendant de facteurs non uniquement liés à l'égalité professionnelle. Le cadre théorique de l'étude des dispositifs de gestion (Moisdon, 1997 ; Detchassahar et Journée, 2007 ; Moisdon, 2012 ; ...) paraît donc adapté à cette recherche. Plus précisément, on mobilise la perspective appropriative des dispositifs de gestion (de Vaujany, 2006), qui sera détaillée dans le chapitre 2.

De surcroît, l'égalité professionnelle peut être considérée comme une institution, au sens où l'entend Fligstein (2001, p. 108) : « *Institutions are rules and shared meanings (implying that people are aware of them or that they can be consciously known) that define social relationships, help define who occupies what position in those relationships, and guide interaction by giving actors cognitive frames or sets of meanings to interpret the behavior of others* ». Cependant, l'égalité professionnelle se caractérise par des conceptions variées. Prendre en compte le processus de définition de l'égalité professionnelle et les divergences qui peuvent persister sur cette définition au sein de l'entreprise paraît alors essentiel. La notion de logiques institutionnelles (Thornton et Ocasio, 1999 ; Thornton, 2002 ; Leca, 2006 ; Pache et Santos, 2010), qui sera également explicitée dans le chapitre 2, se prête alors tout particulièrement à notre étude puisque, comme on le verra, les logiques institutionnelles de

l'égalité professionnelle (et notamment les définitions de l'égalité professionnelle fournies par le cadre légal, et les pratiques d'autres entreprises) nécessitent un travail d'interprétation et participent donc de la variété des conceptions de l'égalité professionnelle.

On privilégie finalement pour ce travail une étude des dispositifs de gestion et de leur appropriation, enrichie par le concept de logiques institutionnelles. On suit en cela d'autres travaux de gestion, notamment ceux de Château Terrisse (2012 ; 2013) qui a étudié l'articulation entre les logiques institutionnelles et les dispositifs de gestion dans le champ du capital-risque solidaire, sans pour autant mobiliser exactement la même articulation, puisqu'elle a plutôt suivi la démarche inverse en introduisant la notion de dispositif de gestion dans le cadre théorique des logiques institutionnelles.

## **Design de recherche**

Ce travail a été réalisé dans le cadre d'une thèse en CIFRE menée chez Orange.

### ***Une recherche menée chez Orange***

Orange est un Groupe de 170 000 salariés, dont un peu plus de 100 000 en France. Ancienne administration privatisée en 1990 et évoluant désormais dans un secteur ouvert à la concurrence, Orange emploie encore une majorité de fonctionnaires (en 2013, 62 % des CDI actifs d'Orange SA sont fonctionnaires).

Orange a signé son premier accord Égalité professionnelle en 2004, un deuxième en 2007, un troisième en 2011, et un quatrième en 2014. Le Groupe mène également une politique d'égalité professionnelle qui déborde le champ de l'accord, puisque de nombreuses mesures sont définies et mises en œuvre en-dehors de l'accord (mentoring, parcours d'intégration des femmes dans les métiers techniques, communication et sensibilisation, ...).

### ***Une variété de matériaux et d'approches***

Notre travail repose sur une étude de cas (Yin, [1984] 1989), pour laquelle on privilégie une variété de matériaux et d'approches permettant d'appréhender de façon la plus complète possible la construction, l'appropriation et finalement les effets des politiques d'égalité professionnelle, en lien avec la question de la conception de l'égalité professionnelle. Le matériau d'entreprise est en effet composé à la fois d'entretiens, d'observations, participantes

ou non, de divers matériaux quantitatifs (la base de données RH notamment), et de nombreux documents d'entreprise.

Cette variété de matériaux conduit à une variété d'approches, chaque matériau servant à traiter une question de recherche sous un angle particulier amenant une approche particulière. Pour résumer, nous avons mobilisé quatre modalités d'étude :

- une analyse globale issue de quatre études de cas d'établissement réalisées à partir d'entretiens et de données de cadrage, et adossées à l'étude fine des processus de gestion locaux pour dégager les variables structurantes de l'appropriation des mesures relatives à l'égalité professionnelle ;
- des analyses quantitatives (statistiques descriptives, économétrie<sup>8</sup>) réalisées à partir de la base de données RH et des autres matériaux quantitatifs pour mesurer les effets de ces mesures ;
- une analyse du processus de négociation de l'accord Égalité professionnelle 2014-2017, reposant notamment sur l'observation de la négociation de l'accord, pour comprendre comment la politique négociée est construite ;
- et une analyse du processus de définition de nouvelles mesures, en-dehors de l'accord Égalité professionnelle, reposant notamment sur l'observation de la prise de décision au sein de la Direction Égalité professionnelle, pour comprendre comment une politique d'entreprise se construit sur cette thématique.

Précisons d'ores et déjà que nous considérons, à l'instar de Brabet (1988 ; 1993, p. 131), que l'opposition entre approche qualitative et approche quantitative est peu pertinente. Cependant, nous utiliserons régulièrement dans ce travail la mention de la combinaison entre analyse qualitative et quantitative. En effet, nous avons choisi, et cela constituait d'ailleurs une motivation initiale profonde pour entamer ce travail de thèse, de combiner une approche par entretiens et observations, mobilisant une analyse non quantifiée (que nous appellerons approche ou analyse qualitative), et une approche utilisant notamment la base de données RH de l'entreprise, sur laquelle nous avons mené des analyses statistiques et économétriques (que nous appellerons approche ou analyse quantitative), du fait de la très forte conviction que nous avons de l'intérêt que peut représenter cette combinaison de matériaux et de méthodes.

---

<sup>8</sup> Nous entendons par « méthodes économétriques » les méthodes de modélisation suivantes : régressions linéaires et logistiques multiples, décomposition de Blinder-Oaxaca.

## Organisation de la recherche

Ce travail est organisé en deux parties (Schéma 1). On évoque tout d'abord le champ académique de l'égalité professionnelle, ce qui permet de poser le cadre théorique et conceptuel de cette recherche. Puis, la seconde partie utilise le matériau empirique pour répondre aux questions de recherche posées dans ce travail, en suivant les différentes étapes du processus évoqué *supra*.

<b>Partie 1 : Les politiques d'égalité professionnelle dans les grandes entreprises : revue de littérature et cadre théorique et méthodologique</b>		
<i>Chapitre 1</i>  Synthèse de la littérature sur l'égalité professionnelle dans les grandes entreprises	<i>Chapitre 2</i>  Cadre conceptuel et méthodologie du travail de recherche	
<b>Partie 2 : Un processus itératif de mise en œuvre, effets et construction d'une politique d'égalité professionnelle : l'étude de cas d'Orange</b>		
<i>Chapitre 3</i>  Une entreprise considérée comme une « entreprise modèle » en matière d'égalité professionnelle : Orange	<i>Chapitre 4</i>  L'appropriation et les effets de la politique d'égalité professionnelle chez Orange	<i>Chapitre 5</i>  La construction et l'évolution de la politique d'égalité professionnelle d'Orange : une politique bicéphale, entre l'accord et les mesures non négociées
<b>Conclusion : Discussion et conclusion générale</b>		

*Schéma 1 : Organisation du travail de recherche*

La première partie présente les fondements théoriques et méthodologiques de notre travail de thèse. Dans le chapitre 1, la revue de littérature sur l'égalité professionnelle permet de mieux identifier les logiques sous-jacentes à la notion d'égalité professionnelle, ainsi que les contours fluctuants de cette notion. Elle permet également de dresser un constat sur les types d'actions mises en place par les entreprises. Dès lors, différentes pistes d'explication à la persistance des inégalités sont évoquées. Cette revue de littérature ainsi que l'identification de ces manques permettent de préciser dans le chapitre 2 la problématique de recherche ainsi que les questions de recherche auxquelles ce travail tente de répondre. Le cadre conceptuel et la méthodologie sont également présentés en détail.

La seconde partie mobilise ce cadre conceptuel et cette méthodologie pour répondre aux questions de recherche, à partir d'une étude menée en entreprise, chez Orange. Le chapitre 3 présente l'entreprise, sa politique et sa situation en matière d'égalité professionnelle. Le chapitre 4 se penche sur l'appropriation et la mise en œuvre de la politique d'égalité professionnelle définie par l'accord Égalité professionnelle 2011-2014. Il les met en regard avec l'étude des effets de cette politique sur deux dimensions, en mesurant les effets des budgets relatifs à l'égalité salariale et à l'égalité dans l'évolution professionnelle. Ce chapitre repose donc sur un matériau mixte, constitué d'entretiens semi-directifs mais aussi de l'étude de la base de données RH, ce qui permet un double éclairage. Enfin, le chapitre 5 aborde la construction et l'évolution de la politique d'égalité professionnelle<sup>9</sup>. Il repose sur l'observation de la négociation de l'accord 2014-2017, mais aussi des actions menées en-dehors de l'accord. Il reprend également des résultats du chapitre 4 pour tenter d'identifier les facteurs à l'œuvre dans l'évolution d'une politique d'égalité professionnelle, en s'interrogeant sur la place du diagnostic de la politique précédente (accord 2011-2014) parmi les facteurs contribuant à la construction de la nouvelle politique (accord 2014-2017).

Enfin, la conclusion discute les apports de cette recherche, sur les plans théorique, épistémologique, méthodologique et managérial, et en présente les limites.

---

<sup>9</sup> Il peut paraître étonnant d'étudier la construction et l'évolution d'une politique après son appropriation et ses effets. Cependant, cela se justifie ici pour au moins deux raisons. D'une part, ayant effectué notre enquête de terrain entre octobre 2013 et juin 2014, nous avons étudié l'appropriation et les effets de l'accord Égalité professionnelle 2011-2014, alors que nous avons observé la négociation de l'accord suivant (2014-2017). D'autre part, le caractère itératif du processus de construction – mise en œuvre – effets de la politique d'égalité professionnelle, comme nous le verrons *infra*, peut justifier le fait d'étudier d'abord la mise en œuvre de la politique avant d'étudier sa construction, et surtout son évolution, qui dépend en partie de sa mise en œuvre.

# **Partie 1 : Les politiques d'égalité professionnelle dans les grandes entreprises : revue de littérature et cadre théorique et méthodologique**

---

L'objectif de cette première partie est de situer ce travail de recherche dans le champ académique, conceptuel et méthodologique.

Pour cela, il convient tout d'abord de se pencher sur les travaux relatifs à l'égalité professionnelle, et plus précisément relatifs à certaines notions et certains concepts qu'il convient de définir en amont de la partie empirique de ce travail de recherche (chapitre 1). Ainsi, une revue de littérature permettra dans un premier temps de définir plus précisément les contours de la notion d'égalité professionnelle. Il s'agit de comprendre à quel point la notion d'égalité professionnelle est mouvante, d'abord parce que plusieurs logiques d'égalité professionnelle coexistent, ensuite parce que l'égalité professionnelle peut correspondre à plusieurs dimensions : mixité, accès aux postes à responsabilités, égalité salariale, par exemple. Ensuite, on se penchera sur les politiques d'égalité professionnelle étudiées dans les travaux académiques. Cela nous incitera alors à nous poser la question de la persistance des inégalités. La littérature très fournie sur l'égalité professionnelle permet d'éclairer ces différents points mais comporte aussi des manques, qui seront finalement évoqués ici.

Ces manques justifieront l'intérêt d'un travail de recherche portant sur le processus de construction et d'appropriation et sur les effets d'une politique d'égalité professionnelle, ainsi que sur son évolution au fil du temps (chapitre 2). Nous présenterons alors les questions de recherche de ce travail ainsi que le cadre théorique et conceptuel et la méthodologie mobilisés. Ici, une articulation entre l'étude des dispositifs de gestion et le concept de logiques institutionnelles, adossée à une combinaison de méthodes qualitatives et quantitatives, paraît particulièrement pertinente.

## *Chapitre 1 : Synthèse de la littérature sur l'égalité professionnelle dans les grandes entreprises*

Le chapitre 1 cherche à replacer notre travail de recherche dans un champ académique plus large et multidisciplinaire. Plusieurs questions ont orienté notre lecture de la littérature.

Notamment, nous avons vite été convaincue de l'importance de la définition de la notion d'égalité professionnelle, ce qui nous a conduite à rendre compte de la polysémie de cette notion, qui recouvre plusieurs logiques et plusieurs domaines. Il nous a alors paru essentiel pour la suite de notre travail de bien définir les différentes notions clés de l'égalité professionnelle, comme l'égalité de traitement, l'égalité des chances, mais également les différentes thématiques que recouvre l'égalité professionnelle.

En outre, notre sujet portant sur une politique d'égalité professionnelle en entreprise, il nous a paru important de mobiliser de la littérature évoquant les politiques menées par les entreprises. Cela nous a permis dans le même temps de nous interroger sur le rôle des entreprises dans la persistance d'inégalités, et notamment sur la non-neutralité des dispositifs de gestion.

Enfin, nous avons cherché à souligner les manques de la littérature, de façon à situer notre travail de recherche par rapport à la littérature, mais aussi par rapport à ses manques : coexistence de conceptions de l'égalité professionnelle en entreprise, négociation et construction d'une politique d'égalité professionnelle, et mesure des effets d'une telle politique.

## Sommaire détaillé du chapitre

<b>Chapitre 1 : Synthèse de la littérature sur l'égalité professionnelle dans les grandes entreprises .....</b>	<b>30</b>
I. L'égalité professionnelle : une notion polysémique .....	33
I.1. De l'égalité des droits à l'égalité des chances : quelles logiques d'égalité professionnelle ? .....	33
I.1.1. La première moitié du vingtième siècle : une logique de traitement différencié des femmes et des hommes .....	33
I.1.2. La deuxième moitié du vingtième siècle : le principe d'égalité des droits et le principe d'égalité de traitement .....	35
I.1.3. Depuis la fin du vingtième siècle : la gestion concrète des situations d'inégalité et le principe d'égalité des chances .....	37
I.2. La prise en compte de différents thèmes : quels contours de l'égalité professionnelle ? .....	40
I.2.1. Les thématiques « obligées » de l'égalité professionnelle .....	40
I.2.2. Les frontières mouvantes de l'égalité professionnelle .....	41
II. Les politiques d'égalité professionnelle dans les grandes entreprises et la persistance d'inégalités .....	44
II.1. Les politiques mises en œuvre par les entreprises .....	44
II.1.1. Les accords d'entreprise : une forte hétérogénéité .....	45
II.1.2. Différents types de mesure « en-dehors » des accords .....	49
II.1.3. Les acteurs de l'égalité professionnelle en entreprise : un cadre légal accordant du poids à la négociation collective .....	51
II.2. Expliquer la persistance des inégalités : des éléments exogènes aux éléments endogènes à l'organisation .....	56
II.2.1. Les éléments exogènes à l'entreprise : les ressorts institutionnels et individuels de la discrimination et de la carrière .....	56
II.2.2. Quand le système de gestion n'est pas neutre .....	64
II.2.3. L'approche par les systèmes organisationnels et l'adoption de politiques : intérêts des acteurs et caractéristiques des organisations .....	70
III. Les manques de la littérature .....	79
III.1. Les conceptions variées de l'égalité professionnelle dans les entreprises .....	79
III.1.1. Les conceptions de l'égalité professionnelle, structurées par les systèmes et contextes locaux .....	79
III.1.2. Les conceptions de l'égalité professionnelle, leviers ou freins à l'appropriation de la politique d'égalité professionnelle .....	81
III.2. La construction d'une politique, à la fois négociée et non négociée, d'égalité professionnelle .....	83
III.2.1. La négociation d'une politique d'égalité professionnelle .....	83
III.2.2. Le choix d'inscrire des mesures dans l'accord ou de les définir en-dehors de l'accord .....	85
III.2.3. L'évolution dans le temps d'une politique d'égalité professionnelle et les capacités d'apprentissage et d'innovation .....	86
III.3. Les effets d'une politique d'égalité professionnelle à l'échelle d'une entreprise .....	87
<b>Conclusion et synthèse du chapitre 1 .....</b>	<b>89</b>



La littérature académique sur le champ de l'égalité professionnelle est particulièrement abondante. On s'intéresse ici plus particulièrement aux thématiques qui paraissent centrales pour notre recherche.

Ce travail de recherche s'intéresse aux politiques d'égalité professionnelle, à leur construction, à leur mise en œuvre et à leurs effets. Comme on l'a vu brièvement dans l'introduction, le cadre législatif sur l'égalité professionnelle est fourni, mais la notion d'égalité professionnelle y reste polysémique, et les acteurs de l'entreprise doivent fournir un travail de définition de ce qu'est l'égalité professionnelle. Ainsi, comme le montre Hoeber (2007), les acteurs d'une organisation peuvent avoir une certaine conception (« *meaning* ») de l'égalité professionnelle (par exemple, « *women having the same opportunities as men* », ou « *equal allocation of resources* »), qui peut influencer sur leurs pratiques (« *practices* ») en la matière. De plus, comme le montrent Hang-Yue, Foley et Loi (2006) à partir d'une étude sur les professions juridiques à Hong-Kong, cette conception est liée notamment à un système de valeurs qui peut influencer sur la perception de l'existence de discriminations et d'inégalités professionnelles. De ce fait, il paraît nécessaire de s'intéresser à cette notion d'égalité professionnelle, et aux différentes dimensions qu'elle peut recouvrir, par le biais d'une revue des travaux académiques sur ce sujet (I).

Pour autant, la prise de conscience de la nécessité de lutter en faveur de l'égalité professionnelle n'est pas neuve, comme en témoigne l'ancienneté des lois sur cette thématique. Il paraît alors nécessaire de comprendre la persistance d'inégalités professionnelles encore importantes. Pour cela, se pencher sur les travaux académiques s'intéressant au rôle des grandes entreprises dans la lutte contre l'inégalité professionnelle mais aussi dans la reproduction d'inégalités paraît essentiel (II). Cela permet aussi de positionner l'approche de notre travail de recherche par rapport à d'autres approches académiques existantes.

Enfin, s'intéresser aux manques de la littérature permet d'inscrire ce travail de recherche dans un enrichissement de la littérature existante sur le champ étudié (III).

# **I. L'égalité professionnelle : une notion polysémique**

Deux dimensions de l'égalité professionnelle peuvent particulièrement être sujettes à un travail de définition. La première définition concerne ce que l'on peut appeler les logiques d'égalité professionnelle. On s'appuiera notamment sur les travaux de Laufer (2008) identifiant plusieurs logiques d'égalité professionnelle et de prise en compte de cette thématique par les entreprises (I.1). La seconde définition concerne ce que l'on appellera les contours de l'égalité professionnelle, que l'on peut cerner par les domaines couverts par les politiques d'égalité professionnelle (I.2).

## ***I.1. De l'égalité des droits à l'égalité des chances : quelles logiques d'égalité professionnelle ?***

Au cours du vingtième siècle, la conception de l'égalité professionnelle véhiculée par les obligations légales et par les acteurs professionnels et académiques a connu des évolutions importantes, dont Laufer (2008) rend compte en identifiant trois étapes, tout en mettant au jour quatre logiques sous-jacentes à l'égalité professionnelle.

### **I.1.1. La première moitié du vingtième siècle : une logique de traitement différencié des femmes et des hommes**

Dès la fin du dix-neuvième siècle, les femmes font l'objet d'une législation spécifique, notamment en matière de conditions de travail : la durée limitée du travail, l'interdiction du travail de nuit et du travail souterrain, par exemple dans les mines ou les carrières (1892) et l'instauration d'un congé de maternité (1909), sont ainsi des mesures prises, en faveur des femmes certes et dans une logique protectrice, mais qui ont pour effet de segmenter les populations féminine et masculine. Ainsi, la loi du 2 novembre 1892 porte sur « le travail des enfants, des filles et des femmes dans les établissements industriels » : la population féminine est ainsi associée à la population enfantine, en opposition à la population masculine. Comme le soulignent Laufer, Zylberberg-Hocquard, Lanquetin, Bué, Roux-Rossi, Boutroue et Ximenes (2001), les débats autour de cette loi de 1892 soulignent d'ailleurs la difficulté de la ranger, soit du côté des avancées sociales, soit du côté d'une privation de liberté. Cette loi provoque aussi des discussions sur la nécessité et la légitimité du travail des femmes. Plus précisément, alors même que les femmes travaillaient depuis longtemps dans le domaine de

l'agriculture, c'est l'émergence de la nouvelle figure de l'ouvrière qui fait éclore un intérêt scientifique et politique sur le sujet de la participation des femmes au marché du travail et sur les conditions de cette participation (Lanquetin, 2003). La loi Engerand du 27 novembre 1909 sur l'instauration du congé de maternité s'inscrit aussi dans une logique de protection de la femme, mais surtout de sa « fonction maternelle », véhiculant ainsi l'image d'une « *femme faible, fragile et toujours potentiellement enceinte* » (Laufer, 2008, p. 27).

Laufer (*ibid.*) souligne que c'est également au début du vingtième siècle, avec la logique taylorienne de rationalisation du travail, que la segmentation entre « métiers féminins » et « métiers masculins » voit le jour. À une époque où le monde du travail est dominé par les tâches physiques et par la présence de machines, les hommes ont l'apanage des tâches impliquant une force physique ou des compétences techniques telles que la connaissance du fonctionnement des machines, alors que les femmes remplissent les tâches simples, ne nécessitant pas de force physique et ne faisant pas l'objet d'une reconnaissance de compétences. La littérature académique s'est ainsi penchée sur la question de la reconnaissance du travail des femmes, mettant au jour la construction sexuée des qualifications et de la valorisation du travail, qui se caractérise par une sous-valorisation et une naturalisation des compétences et qualifications nécessaires pour exercer des emplois à prédominance féminine (Alonzo, 1995 ; Gardey, 1995 ; Maruani, 2005). La ségrégation entre les métiers féminins et masculins est en outre intimement liée à l'histoire de l'industrialisation : Scotto, Sappe et Boyer (2008) rappellent ainsi que les métiers échappant à cette catégorisation de métiers masculins ou féminins sont le plus souvent des métiers récents, comme le marketing. À l'inverse, les métiers ayant une longue histoire apparaissent enfermés dans la persistance d'une image traditionnelle, devenue parfois erronée, des métiers : on peut citer le cas du secteur du Bâtiment, où la perception de métiers nécessitant une force physique importante exclut les femmes, alors même que les progrès techniques ont permis un allègement considérable des efforts physiques (Gallioz, 2006). Gardey (1995) étudie quant à elle la façon dont s'est construite la profession de sténodactylographe, et surtout comment elle est devenue une profession essentiellement féminine, emblématique d'un « *processus d'identification de certains métiers au 'deuxième sexe'* » (p. 60).

On constate donc que, dans la première moitié du vingtième siècle, la prise en compte par les pouvoirs publics de la participation des femmes au marché du travail est adossée à une vision différenciée et segmentée du rôle des femmes et des hommes – tant sur le marché du

travail qu'au sein de la sphère familiale. Même si cette période signe l'avènement de l'inclusion des femmes dans la sphère de la citoyenneté et du travail, il s'agit donc d'une forme de « discrimination » au sens où l'on sépare la population en deux pour mettre en œuvre un traitement différencié (Fraisie et Périvier, 2010). Cette vision segmentée et hiérarchisée repose, comme le souligne Kergoat (2010), sur un principe de séparation (entre travaux d'hommes et travaux de femmes) et sur un principe de hiérarchie (les travaux d'hommes valent plus que les travaux de femmes). Comme le souligne Roudy (1989), elle a pu être utilisée contre l'emploi des femmes sous le prétexte que les femmes, perçues comme plus fragiles que les hommes, ne pourraient pas effectuer les mêmes tâches que leurs collègues masculins.

### **I.1.2. La deuxième moitié du vingtième siècle : le principe d'égalité des droits et le principe d'égalité de traitement**

C'est à partir de la seconde moitié du vingtième siècle que les pouvoirs publics français commencent à prendre en compte l'égalité professionnelle sous l'angle d'un principe d'égalité des droits, puis d'un principe, né du droit communautaire, d'égalité de traitement.

#### **I.1.2.a. L'égalité des droits**

Le préambule de la Constitution de 1946 provoque un changement profond dans la vision de l'égalité professionnelle, en introduisant le principe d'égalité des droits : « *La loi garantit à la femme, dans tous les domaines, des droits égaux à ceux de l'homme* » (art. 3). Ce principe se fonde sur une neutralité de la loi et implique l'invisibilité du genre. Toutes les sphères (familiale, politique, économique) sont touchées par ce principe, dont la sphère professionnelle.

Par exemple, l'accès à l'emploi a donné lieu à des avancées législatives depuis les années 70. Ainsi, la loi du 11 juillet 1975 interdit de prendre en compte l'état de grossesse d'une femme ou sa situation de famille pour prendre une décision d'embauche ou de licenciement. La première avancée dans la sphère de l'égalité salariale avait été la suppression des « salaires féminins » en 1946, qui n'avait cependant permis que d'assurer des salaires minima égaux pour les femmes et les hommes (Grésy et Lanquetin, 2012) ; mais c'est surtout la loi du 22 décembre 1972 qui affirme le principe d'égalité de rémunération « pour un même travail ou pour un travail de valeur égale », en allant au-delà du salaire de base, et en précisant que les modes d'évaluation doivent être communs aux deux sexes. Comme le montrent Lemièrre et

Silvera (2008), le principe de « travail de valeur égale » interroge les pratiques d'évaluation des emplois, en fondant l'étude des inégalités salariales non plus sur l'individu mais sur l'emploi occupé. Il nécessite donc une réflexion sur la mesure de la valeur des emplois, prenant en compte le fait que « *les emplois à prédominance féminine sont systématiquement sous-payés et que ce sous-paiement est discriminatoire* » (Lemière et Silvera, *ibid.*, p. 15).

Le principe d'égalité des droits s'affirme donc dans le troisième quart du vingtième siècle comme un principe de traitement indifférencié des femmes et des hommes. Il exclut notamment les pratiques d'actions positives : comme le souligne Lanquetin (2009), le principe d'égalité dans le droit français n'est pas un principe de non-discrimination, c'est un principe de généralité de la règle qui s'applique uniformément à tous.

#### **I.1.2.b. L'égalité de traitement**

La Directive européenne 76/207 institue un principe plus englobant : l'égalité de traitement. La Directive englobe dans l'égalité de traitement l'accès à l'emploi, mais aussi à la formation et à la promotion, et les conditions de travail – au rang desquelles le salaire. Cette Directive unifie ainsi différentes mesures sur l'égalité professionnelle entre femmes et hommes. Le principe d'égalité de traitement entre femmes et hommes y est défini comme « *l'absence de toute discrimination fondée sur le sexe, soit directement, soit indirectement par référence, notamment, à l'état matrimonial ou familial* » (art. 2).

Dutraive et Forest (2011) soulignent la nécessité de la reconnaissance de la discrimination indirecte pour garantir cette égalité de traitement – comme le rappelle Lemière (2005, p. 5), la discrimination indirecte correspond à une « *mesure apparemment neutre qui aboutit pourtant au même résultat qu'une discrimination directe* ». Sénac-Slawinski (2006) souligne quant à elle que la discrimination indirecte fait l'objet d'un régime probatoire particulièrement favorable au salarié : le salarié doit apporter des éléments montrant une différence entre deux groupes (« analyse par groupe »), et l'employeur doit apporter la preuve que la disparité de situation est justifiée par des critères objectifs et ne relevant pas de la discrimination.

De surcroît, comme le souligne Roudy (1989), cette Directive laisse la possibilité de pratiques d'action positive visant à promouvoir l'égalité des chances entre femmes et hommes, en particulier pour remédier aux inégalités de fait (art. 2-4). Contrairement à la logique antérieure d'égalité des droits, la logique d'égalité de traitement ne s'oppose donc pas

à des pratiques de traitement différencié des femmes et des hommes qui auraient pour objectif de remédier à des inégalités.

Cette deuxième période est donc marquée d'abord par l'affirmation d'une égalité de droit entre femmes et hommes, puis par l'affirmation du principe d'égalité de traitement, plus englobant que l'égalité des droits, et ouvrant la voie à des pratiques d'actions positives.

### **I.1.3. Depuis la fin du vingtième siècle : la gestion concrète des situations d'inégalité et le principe d'égalité des chances**

Les avancées en matière d'égalité professionnelle sont également passées par des dispositions communautaires et légales introduisant notamment la notion d'égalité des chances, qui repose plus fondamentalement sur des actions positives, et qui institue des sanctions plus fermes pour les entreprises<sup>10</sup>. Cela renvoie à l'évolution entre une approche « libérale » (égalité des conditions de départ) et une approche « radicale » (égalité dans les résultats) de l'égalité, comme le soulignent Bender et Pigeyre (2004, p. 190). Lewis (2006) note que la définition de l'égalité professionnelle comme traitement identique des femmes et hommes n'a été remise en cause qu'à partir du moment où les inégalités professionnelles ont été repensées à l'aune du fonctionnement social, ce qui a permis de comprendre que la division sexuée du travail renvoie à la division sexuée des tâches dans la sphère privée (Bender et Pigeyre, 2004, p. 192).

La notion d'égalité des chances, introduite comme on l'a vu dans le droit communautaire par la Directive de 1976 (Laufer et Silvera, 2004), et dans le droit français par la loi de 1983 (Laufer et Silvera, 2006), mais réaffirmée par la Directive 2006/54 du 5 juillet 2006, pousse les politiques d'égalité professionnelle vers une nouvelle étape de gestion concrète des situations d'inégalité, en affirmant de façon plus nette la possibilité d'actions positives. Comme on l'a vu, le principe de l'égalité des chances correspond au fait de considérer que *« les inégalités de revenu, de prestige, etc., sont censées n'être justifiées que si, et seulement*

---

<sup>10</sup> Comme on l'a déjà dit dans l'Introduction générale (cf. p. 16), les définitions de l'égalité des chances sont nombreuses. On se réfère ici, et tout au long de ce travail, à l'égalité des chances dans le domaine de l'égalité professionnelle, définie ainsi par le Service public : *« Enfin, la loi complète l'égalité de traitement par la notion d'égalité des chances. Cette dernière notion implique que des actions spécifiques soient engagées envers les femmes pour garantir une égalité réelle. »* (<http://www.vie-publique.fr/politiques-publiques/droits-femmes/egalite-professionnelle/>). Voir également la note de l'ORSE citée dans l'Introduction générale.

*si, elles sont le résultat d'une concurrence loyale pour l'accès aux fonctions et aux positions porteuses de ces bénéfices »* (Kymlicka, [1990] 1999, p. 67). Les actions positives peuvent alors être utilisées (Kymlicka, *ibid.*, p. 68) pour rétablir une concurrence loyale, c'est-à-dire une situation dans laquelle tous les individus auraient les mêmes chances initiales, dans l'accès aux différentes fonctions, en avantageant les groupes économiquement ou culturellement désavantagés – en l'occurrence, les femmes.

Finalement, comme le souligne Laufer (2008), cette nouvelle conception de l'égalité professionnelle, qui s'exprime au prisme de l'égalité des chances, modifie les pratiques de gestion pour les grandes entreprises, en les incitant à se tourner vers une gestion plus concrète des situations d'inégalité, par exemple par l'instauration de politiques actives, et même, de façon plus subtile, par l'instauration de tout type d'action visant à attirer les femmes dans des métiers traditionnellement masculins (Gallioz, 2006) ou par des actions de mentoring ou de networking (Dobbin, Kalev et Kelly, 2006) que l'on évoquera *infra*.

On revient donc finalement à une logique où on différencie la gestion de la main d'œuvre féminine et masculine. Laufer (2009) souligne que cette logique peut sembler contradictoire avec le principe de non-discrimination qui se fonde sur l'idée d'un droit uniforme, et applicable de la même façon pour tous, ce qui provoque des débats sur la pertinence de ce que l'on appelle aujourd'hui les politiques actives. Elles comportent notamment des risques de dénaturation puisque les femmes promues peuvent souffrir du statut de « femmes-quotas » (Monney, Fillieule et Avanza, 2013), et de surcroît certains travaux américains comme celui de Sowell (2004) montrent que les politiques actives, en l'occurrence à l'égard des Noirs aux États-Unis, n'ont pas toujours l'efficacité attendue. Elles ont d'ailleurs beaucoup reculé aux États-Unis et ont même pour certaines été déclarées inconstitutionnelles (Sabbagh, 2010).

Enfin, cette notion d'égalité des chances peut renvoyer à un phénomène documenté notamment par Laufer (2009), celui du glissement de la notion d'égalité vers celle de diversité. Même si Bender (2004) souligne les différences qui persistent entre les politiques de diversité et les politiques d'égalité des chances entre les femmes et les hommes, on peut en effet voir dans la notion de diversité une évolution de la notion d'égalité des chances. Ainsi, selon Laufer (*ibid.*), c'est pour répondre aux critiques d'inéquité auxquelles les actions positives sont confrontées que la notion de diversité a été développée aux États-Unis. Or, Junter et Sénac-Slawinski (2010) soulignent que la notion de diversité fait évoluer la prise en compte de l'égalité professionnelle en glissant vers un primat de la *soft-law* sur la *hard-law*,

en intégrant l'objectif d'égalité professionnelle dans les objectifs de rentabilité, et en détachant la notion d'égalité professionnelle de sa dimension féministe. À noter que, comme le montre Djabi (2014) dans sa thèse, les spécificités du contexte managérial et sociétal français peuvent rendre difficile l'importation pure et simple de pratiques anglo-saxonnes pour répondre à l'enjeu de la non-discrimination : elle montre ainsi que les actions menées par les entreprises sous le prisme de la promotion de la diversité peuvent devenir des actions de promotion des différences, s'éloignant ainsi d'un objectif initial de non-discrimination.

Le travail de Smithson et Stokoe (2005) montre aussi l'évolution vers les politiques d'action positive, mais argue qu'une nouvelle logique naît sur le champ de l'équilibre vie privée – vie professionnelle. Cette logique serait celle de politiques neutres au genre, reconnaissant l'importance de cet équilibre aussi bien pour les hommes que pour les femmes. Mais cette logique semble valable surtout sur le champ précis de l'équilibre vie privée – vie professionnelle, c'est pourquoi on ne la range pas au même niveau que les autres ici.

Finalement, cet aperçu de l'évolution de la notion d'égalité permet de distinguer plusieurs logiques dans le champ de l'égalité professionnelle. Si l'on ôte la première logique, de protection de la femme, qui avait cours au début du vingtième siècle et qui ne semble plus prégnante aujourd'hui, la conception de l'égalité professionnelle peut relever actuellement de trois logiques, relevées d'ailleurs par Laufer et Silvera (2006) : une logique d'égalité des droits qui veut que femmes et hommes soient traités exactement de la même façon et exclut donc les actions positives, une logique d'égalité de traitement qui prend en compte l'existence de discriminations indirectes et qui ne s'oppose pas à la mise en place d'actions positives, et une logique d'égalité des chances qui repose plus fondamentalement sur des actions positives.

Le caractère multidisciplinaire de l'égalité entre femmes et hommes, qui renvoie, comme le souligne Fraisse (1995), à des questions philosophiques, politiques, sociétales, économiques, peut expliquer la variété des logiques de l'égalité professionnelle. Plus généralement, Kymlicka ([1990] 1999) souligne que l'égalité renvoie à des théories de la justice variées, et Laufer (2009, p. 31) souligne que ce sont des principes de justice contradictoires : *« Ce qui est en cause dans ce débat, entre égalité formelle et égalité réelle, entre égalité de traitement et compensation des inégalités issues d'une histoire de discriminations, c'est une tension entre principes de justice contradictoires »*.



## ***1.2. La prise en compte de différents thèmes : quels contours de l'égalité professionnelle ?***

Cependant, au-delà de ces logiques, les contours de l'égalité professionnelle peuvent aussi fluctuer : si certains thèmes sont bien identifiés comme faisant partie de la notion d'égalité professionnelle, d'autres restent encore aux frontières de cette notion.

### **1.2.1. Les thématiques « obligées » de l'égalité professionnelle**

Comme le souligne Fraisse (2002, p. 118), l'égalité professionnelle est parfois confondue avec la parité : *« Toutes les revendications féministes se sont engouffrées dans ce mot valise »*. Bereni et Revillard (2007, p. 5) constatent ainsi que *« la 'parité' est aujourd'hui au cœur des préoccupations des instances gouvernementales chargées de promouvoir les droits des femmes et l'égalité, comme en témoigne notamment la création en 1995 d'un Observatoire de la parité »*. Cette confusion est devenue patente avec l'expression « parité économique », qui renverrait aux différentes dimensions de l'égalité salariale, et notamment à l'accès des femmes aux postes à responsabilités. Pourtant, Fraisse (*ibid.*) souligne que la « parité » renvoie à une contrainte qui ne peut exister que dans le monde politique, et pas dans le monde des entreprises qui obéit, pas seulement à un principe d'égalité, mais également à un principe de liberté : comme le notent Gardey et Laufer (2002), la parité demandée dans la sphère politique n'est pas forcément transposable au monde des entreprises.

Fraisse (2004) souligne ensuite l'émergence du principe de mixité<sup>11</sup>, moins strict que celui de parité, mais qui focalise aussi l'attention sur un indicateur, la présence des femmes, au risque de masquer d'autres dimensions de l'égalité professionnelle. Selon Fraisse, la mixité constitue même une forme d'« évidence opaque », au sens où la représentation équilibrée des femmes et des hommes ne garantit pas une égalité réelle. Ferrand (1995) rappelle par exemple que la mixité scolaire n'est pas une condition suffisante pour garantir l'égalité entre filles et garçons à l'école. Enfin, Rabier (2011) pose la question de l'articulation entre la « parité économique » (mixité des postes à responsabilités) et l'égalité professionnelle. Elle argue que la thématique de l'accès des femmes aux postes à responsabilités est en quelque sorte

---

<sup>11</sup> Comme le rappelle Laufer (2014), *« la mixité traduit la fin de tous les interdits juridiques en matière d'accès des femmes aux différents métiers et fonctions, et vise une participation 'égale' des hommes et des femmes à tous les emplois et à toutes les pratiques, ce qui implique d'agir parallèlement en direction de l'accès des hommes à des métiers à majorité féminine. [...] La parité s'adresse directement à la question du pouvoir en instituant le principe d'une représentation égale des deux sexes dans les assemblées élues et dans les fonctions de décision. »* (p. 38).

« autonomisée » de la cause de l'égalité professionnelle. De surcroît, la mise en place de quotas au nom de la mixité ne permet pas, selon elle, de comprendre et donc de remettre en cause le système producteur d'inégalités genrées. Enfin, comme le soulignent Fatoux et Silvera (2011) ou encore un rapport de l'ANACT (2008), la mixité est généralement entendue comme la seule féminisation des postes peu féminisés, et prend peu en compte l'objectif de masculinisation des secteurs féminisés.

Au-delà de cette thématique de la mixité, d'autres thématiques font partie du noyau dur de l'égalité professionnelle. Notamment, Ardura et Silvera (2001) soulignent que les acteurs syndicaux ont trois champs d'intervention incontournable sur l'égalité professionnelle : emploi, inégalités de salaire, et temps de travail. Un rapport du CSEP (2014) souligne quant à lui que les accords d'entreprise sur l'égalité professionnelle ciblent prioritairement quatre thématiques : embauche, formation, articulation vie privée – vie professionnelle et rémunération. Enfin, comme le souligne l'étude des accords d'entreprise menée par Rabier (2009), la plupart des indicateurs chiffrés utilisés dans les accords sont issus du RSC. On y retrouve donc souvent les thématiques du RSC fixées par la loi (embauche, formation, promotion professionnelle, qualification, classification, conditions de travail et rémunération effective), qui constituent alors en quelque sorte le « noyau dur » de l'égalité professionnelle. Laufer (2008) relève les mêmes thèmes dans les accords qu'elle étudie, auxquels elle ajoute l'articulation entre la vie privée et la vie professionnelle, mais qui peut également être considérée comme située « aux frontières » de l'égalité professionnelle.

### **I.2.2. Les frontières mouvantes de l'égalité professionnelle**

En effet, au-delà de ce noyau de l'égalité professionnelle, d'autres thématiques émergent.

Lewis (2006) souligne que les politiques européennes en matière d'égalité professionnelle témoignent d'une prise en compte évolutive de certaines thématiques, par exemple celle de l'équilibre vie privée – vie professionnelle. Notamment, elle remarque que les mesures sur les congés parentaux, dues à une prise de conscience de la nécessité d'un partage plus équitable des tâches familiales pour une plus grande égalité professionnelle, sont récentes, et évoluent encore. Muzio et Tomlinson (2012) soulignent que, même si les politiques d'articulation entre la vie privée et la vie professionnelle concernent souvent de façon indifférenciée les femmes et les hommes, elles sont le plus souvent considérées comme des

politiques à destination majoritairement des femmes ; et Smithson et Stokoe (2005) démontrent que, malgré la montée d'un discours neutre au genre dans les discours officiels sur ces politiques (utilisation du mot « parent » et pas « mère » ou « père » par exemple), la majorité des acteurs persistent à avoir une vision genrée de ces politiques, ce qui est corroboré par l'étude de Fatoux et Silvera (2011). Ces politiques sont alors rangées à part entière dans le registre des politiques d'égalité professionnelle, alors même qu'elles pourraient être rangées dans le registre des politiques de Qualité de vie au travail, par exemple.

Parmi les thématiques situées aux frontières de l'égalité professionnelle, on peut citer également celle du harcèlement, sexuel et/ou moral, au travail. Comme le souligne Hamel (2008), le harcèlement sexuel est intégré dans la notion d'égalité professionnelle par la Directive 2006/54/CE. Cependant, l'inclusion de cette dimension dans les politiques d'égalité professionnelle reste inégale. La loi du 4 août 2014 qui intègre également la lutte contre le harcèlement sexuel dans l'égalité professionnelle pourra engendrer de nouvelles évolutions.

L'introduction de la conception de « *gender mainstreaming* » (approche intégrée de l'égalité), mise au centre des politiques d'égalité entre femmes et hommes de l'Union européenne depuis les années 1990 (Perrier, 2015), provoque de nouvelles fluctuations au niveau des frontières de l'égalité professionnelle. En effet, comme le soulignent Ardura et Silvera (2001), cette conception implique de poser systématiquement la question de l'égalité professionnelle, quel que soit le sujet traité, de façon à garantir l'égalité dans tous les domaines. Laufer (2014, p. 31-32) résume alors cette approche ainsi : « *Toute politique [...] ne saurait être élaborée sans que ses effets en matière d'égalité hommes-femmes soient pris en compte, explicitement* ». Cela modifie encore les contours de l'égalité professionnelle, en en faisant une notion plus vaste, intégrant tous les domaines et toutes les prises de décision.

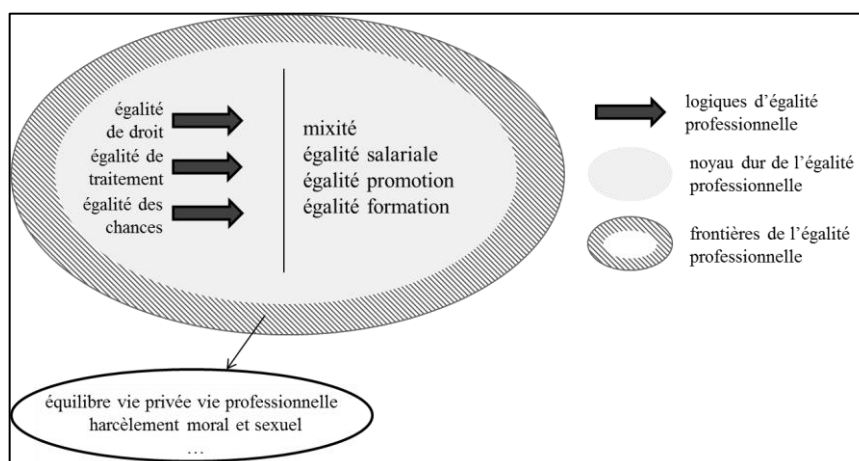
Comme on l'a vu, on observe enfin un glissement de la notion d'égalité vers celle de diversité, plus englobante. Ce glissement contribue à rendre plus floues les frontières de l'égalité professionnelle, en prenant en compte d'autres sources de discrimination<sup>12</sup>.

On retient donc ici que l'égalité professionnelle est une notion polysémique. Tributaire de trois logiques différentes, elle présente des frontières qui peuvent fluctuer, et que la loi définit

---

<sup>12</sup> Notons ici que l'articulation entre le genre et les discriminations a fait l'objet de nombreux travaux de recherche, mettant notamment en avant le concept d'intersectionnalité, que nous ne documentons pas ici. Le DIM GID (Genre, inégalités, discrimination) a organisé un colloque sur ce sujet en 2013 (<http://www.institutemilieduchatelet.org/colloque-detail?id=14>).

peu et imparfaitement. On peut résumer dans un schéma les éléments qui font de l'égalité professionnelle une notion polysémique (Schéma 2). On retrouve dans ce schéma : les différentes logiques que l'on a identifiées (égalité de droit, de traitement, des chances) ; le noyau dur de l'égalité professionnelle (mixité, égalité salariale, etc.) ; et enfin les thématiques situées aux frontières de l'égalité professionnelle que l'on a citées (équilibre vie privée – vie professionnelle, harcèlement moral et/ou sexuel).



*Schéma 2 : L'égalité professionnelle, une notion polysémique*

Les politiques d'égalité professionnelle des grandes entreprises sont marquées par cette polysémie. Elles doivent en effet définir d'une part la logique d'égalité professionnelle qui aura cours dans l'entreprise, et d'autre part les contours de l'égalité professionnelle. Notons que cette ambiguïté de la loi, qui nécessite une interprétation par les entreprises, constitue un phénomène documenté sur d'autres sujets et dans d'autres pays, comme le Civil Rights Act (Edelman, 1992) ou la lutte contre les discriminations (Dobbin, 2009, p. 220 et suivantes) aux États-Unis. De leur côté, les acteurs locaux peuvent également avoir différentes conceptions de l'égalité professionnelle. Ce point sera étudié tout au long de notre travail, la conception de l'égalité professionnelle pouvant intervenir aux différentes étapes du processus étudié : construction de la politique, appropriation et mise en œuvre, effets.

## **II. Les politiques d'égalité professionnelle dans les grandes entreprises et la persistance d'inégalités**

Ces différentes conceptions de l'égalité professionnelle peuvent structurer les politiques et actions mises en place par les entreprises en la matière. La traduction de la loi en pratiques de gestion a conduit les entreprises à mettre en œuvre des politiques d'égalité professionnelle parfois proactives (II.1). Pourtant, des inégalités professionnelles persistent, comme on l'a vu. Dès lors, il paraît nécessaire de s'interroger sur les raisons de la persistance d'inégalités professionnelles, une question que plusieurs courants de recherche ont abordée (II.2).

### ***II.1. Les politiques mises en œuvre par les entreprises***

Le passage d'une logique de moyens (lois Roudy et Génisson par exemple) à une logique de résultat (loi du 27 janvier 2011 par exemple) peut nécessiter de la part des entreprises d'aller au-delà du socle minimal légal en mettant en place des actions en faveur de l'égalité professionnelle, que ce soit dans une réelle démarche volontariste, ou dans une démarche d'affichage.

Aux États-Unis, les pouvoirs publics se sont montrés proactifs en matière d'égalité professionnelle et de diversité, une proactivité qui trouve son origine dans le mouvement des *Civil Rights* notamment. De nombreux travaux académiques menés aux États-Unis considèrent alors que les programmes d'égalité professionnelle et plus généralement de diversité mis en place par les entreprises trouvent majoritairement leur origine dans les obligations légales (Dobbin et Kalev, 2013), même si un discours économique autour de la performance peut être invoqué par les professionnels de la diversité pour justifier leurs actions en faveur de cette thématique (Dobbin et Sutton, 1998). En France, il semble que la situation soit différente : comme le soulignent Ardura et Silvera (2001), les obligations légales ne garantissent pas toujours une action vraiment engagée de la part des entreprises, et se conformer à ses simples obligations légales (négocier un accord d'entreprise notamment) ne garantit pas de la part des grandes entreprises de mettre en œuvre une politique d'égalité professionnelle volontariste.

Pourtant, au-delà de la mise en conformité avec le strict minimum légal, et au-delà d'une attitude défensive consistant pour les entreprises à simplement se prémunir contre le risque juridique, il semble qu'il y ait en France une forme de proactivité de certaines grandes

entreprises qui vont plus loin que la loi. On retrouve ici un phénomène observé sur d'autres politiques RH, comme la GPEC (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) par exemple. Ainsi, Duclos (2008) montre que la règle de droit est insuffisante à donner une définition précise de la GPEC, et que, dès lors, ce sont des « bonnes pratiques » qui s'imposent dans ce domaine, et qui viennent à leur tour remodeler le droit. Le même phénomène peut être observé sur l'égalité professionnelle, thématique sur laquelle des pratiques d'entreprise peuvent devenir des « bonnes pratiques », susceptibles de se transformer en obligations légales.

### **II.1.1. Les accords d'entreprise : une forte hétérogénéité**

L'étude des accords d'entreprise sur l'égalité professionnelle peut être riche d'enseignements pour identifier les dispositifs de gestion mis en place par les entreprises sur le sujet. Différents travaux académiques se sont penchés sur la question, et ont mis en lumière une hétérogénéité des accords, tant sur l'approche et le degré d'engagement, que sur le contenu.

#### **II.1.1.a. Des approches et des degrés d'engagement hétérogènes**

On a vu que l'égalité professionnelle est transverse à de nombreuses thématiques (égalité salariale, égalité d'évolution dans la carrière, égalité de types de contrat...). Pour autant, les entreprises n'adoptent pas toutes une approche structurelle de l'égalité professionnelle, englobant ces thématiques (Rabier, 2009) : une étude menée par l'APEC (2012) sur les comportements des entreprises en matière d'égalité professionnelle montre que certaines entreprises priorisent en effet des pans spécifiques, notamment les conditions de travail et le recrutement, les questions de classification étant par exemple moins souvent abordées.

Différentes études menées sur les accords Égalité professionnelle montrent de plus une hétérogénéité des degrés d'engagement des grandes entreprises. Ainsi, Laufer et Silvera (2006) identifient trois niveaux d'engagement : appliquer un principe d'égalité, appliquer un principe de proportionnalité, organiser des actions correctives et définir des objectifs chiffrés.

L'étude de Laufer et Silvera (2004) sur les accords d'entreprise souligne en outre différents types de motivations pour les accords : respecter le principe légal d'égalité des droits, d'égalité de traitement et de non-discrimination ; volonté de la part des partenaires sociaux d'intégrer l'égalité professionnelle dans les thèmes majeurs du dialogue social,

l'égalité professionnelle étant alors présentée comme un consensus entre Direction et OS (Organisations syndicales) ; volonté d'inclure l'égalité professionnelle dans la RSE (Responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise) ; volonté de souligner la contribution de l'égalité professionnelle à la performance de l'entreprise ; enfin, préoccupation pour l'image de l'entreprise.

L'étude de Rabier (2009) montre que ces degrés d'engagement et types de motivation variés conditionnent le contenu des accords. Ce contenu se décline sur trois dimensions : déclarations, indicateurs et mesures. Les déclarations énoncent les grands principes et les engagements génériques de l'entreprise en matière d'égalité professionnelle ; les indicateurs sont des données chiffrées qui permettent le diagnostic ; enfin, les mesures sont les dispositifs prévus par les accords pour mettre en œuvre l'égalité professionnelle.

Selon Rabier, le contenu déclaratif diffère peu d'un accord à l'autre puisqu'il s'agit le plus souvent de rappels de la loi et de déclarations d'intention sur l'importance de l'égalité professionnelle.

En matière d'indicateurs chiffrés, Rabier montre que la plupart des accords se contentent de mentionner le RSC, qui est déjà assez contraignant, avec une liste de 24 indicateurs devant être déclinés par sexe mais aussi parfois par catégorie professionnelle (article D2323-12). Cependant, certaines entreprises vont au-delà, en intégrant des indicateurs supplémentaires.

#### **II.1.1.b. Des mesures et dispositifs de gestion oscillant entre l'égalité de traitement et l'égalité des chances**

C'est finalement plus grâce aux mesures contenues dans les accords que les grandes entreprises peuvent se distinguer les unes des autres. Les différentes composantes de l'égalité professionnelle peuvent donner lieu à des mesures portant sur différents domaines RH : rémunération, recrutement, promotion, mobilité, formation, congés de maternité et de parentalité, temps partiel, aménagement des horaires. Les mesures relèvent essentiellement de deux des logiques identifiées *supra* : égalité de traitement (engagements de proportionnalité par exemple) ou égalité des chances (mise en place explicite d'actions positives).

En matière de rémunération, comme le souligne toujours l'étude réalisée par Rabier (2009), la reconnaissance de l'existence d'inégalités salariales reste rare, et le diagnostic sur l'égalité salariale n'est pas toujours réalisé, et, quand il l'est, il se fonde sur un outillage statistique très basique (Laufer et Silvera, 2004). Cependant, plusieurs entreprises mettent en place des budgets de rattrapage salarial ou renvoient vers la négociation annuelle. Laufer et

Silvera (2006) montrent que certaines entreprises prennent aussi l'engagement de ne pas recréer de nouvelles égalités salariales, en prêtant attention aux niveaux moyens d'augmentation et aux promotions.

Laufer (2008) montre que les mesures relatives au recrutement peuvent aller d'un simple rappel de l'interdiction de discriminer et d'une attention spécifique portée à la rédaction des offres d'emploi (obligation légale d'après l'article L1142-1) à des mesures plus proactives : engagements chiffrés sur le taux de féminisation des recrutements, ou encore engagement de donner la priorité aux femmes en cas de compétences équivalentes. Laufer et Silvera (2006) identifient également des mesures consistant à définir des engagements de féminisation des recrutements à hauteur des taux de féminisation des filières de formation, ou à hauteur des taux de féminisation des candidatures reçues. Lemièrre (2005) relève des pratiques de partenariats avec des écoles pour créer des viviers de recrutement plus féminisés.

Sur la promotion, Rabier (2009) identifie plusieurs types de mesures : engagement sur l'égalité de traitement dans l'attribution des promotions, engagement de proportionnalité dans l'accès des femmes à la promotion, voire mesure visant à favoriser les candidatures féminines, à compétences équivalentes. Laufer, Perrin-Joly, Mascova et Dormion (2014) insistent sur l'existence d'objectifs chiffrés de féminisation des instances dirigeantes comme levier efficace pour atteindre la mixité des postes à responsabilités.

Le sujet de la mobilité est plus délicat pour les entreprises puisque des études ont mis en lumière l'effet négatif des politiques de mobilité obligatoire sur les carrières des femmes (Guillaume et Pochic, 2007 ; 2010). Cependant, comme le soulignent Laufer et Silvera (2006), l'ANI de 2004 prévoit la prise en compte des contraintes liées à la parentalité pour les postes exigeant des mobilités.

La majeure partie des accords sont assez proactifs sur le thème de la formation, ce qui peut s'expliquer par le caractère consensuel de ce thème, souligné d'ailleurs par l'ANI de 2004. Rabier (2009) montre ainsi que des aides financières à la garde d'enfants peuvent être mises en place pour aider les salariés à supporter les frais supplémentaires de garde d'enfants que le suivi d'une formation peut engendrer. Laufer (2008) relève également la définition de mesures plus ciblées, notamment la mise en place d'un partenariat avec un organisme de formation externe pour permettre à des femmes d'entrer dans des métiers techniques sans avoir de formation initiale technique.

En matière de maternité et de parentalité, les accords proposent souvent la neutralisation des congés de maternité du point de vue de la rémunération (obligation légale depuis la loi de 2006). Cependant, quelques accords abordent également le sujet de la « parentalité », un



terme qui dénote la volonté de favoriser l'implication des pères dans la gestion des contraintes familiales (Laufer, 2008).

Il faut noter que les mesures relatives au temps partiel peuvent apparaître dans l'accord Égalité professionnelle mais aussi dans d'autres types d'accord (accord Équilibre vie privée – vie professionnelle par exemple), ce qui explique que l'on ait rangé cette dimension dans les « frontières » de l'égalité professionnelle. Il est donc difficile de bien identifier les mesures définies par les entreprises dans ce domaine à partir des seuls accords Égalité professionnelle, d'autant plus que ce thème provoque des débats, entre ceux qui estiment que cela peut apporter plus de souplesse dans la gestion des contraintes familiales et professionnelles, et ceux qui estiment que cela défavorise les femmes qui sont très majoritaires parmi les temps partiels (Maruani, 2004), ce que les entreprises soulignent parfois dans les accords (Rabier, 2009). Lanquetin (2011) rappelle en outre les effets que le temps partiel peut avoir sur la retraite. Lemièrre (2005) souligne alors la diversité des pratiques des entreprises en la matière.

Le télétravail et l'aménagement des horaires constituent quant à eux un champ inégalement abordé par les accords Égalité professionnelle, mais encore une fois ce champ peut être abordé dans d'autres accords (Équilibre vie privée – vie professionnelle par exemple).

Enfin, comme le souligne Rabier (2009), quelques accords peu nombreux abordent la question de la féminisation des OS. Elle relève une mesure consistant à prendre en charge les frais de garde des représentants du personnel si les réunions organisées par la Direction en entraînent.

On voit donc que les mesures définies dans les accords Égalité professionnelle peuvent relever principalement soit d'une logique d'égalité de traitement, soit d'une logique d'égalité des chances. On voit également que certains thèmes sont abordés inégalement par les accords (mobilité, aménagement du temps de travail, télétravail, prise en compte de la parentalité et des contraintes familiales, notamment), ce qui correspond à ce qui a été présenté *supra*, à savoir le caractère fluctuant des frontières de la notion d'égalité professionnelle.

Au-delà de ces mesures concernant directement les politiques de gestion du personnel, d'autres types de politiques peuvent être évoqués, et notamment la création de postes dédiés à l'égalité professionnelle (Dobbin, Kalev et Kelly, 2006), tels que des « correspondants Égalité professionnelle », chargés de la mise en œuvre locale et du suivi local de l'accord. Ces créations de poste témoignent d'une volonté de l'entreprise d'attribuer des moyens à sa

politique d'égalité professionnelle, et l'étude de Dobbin, Kalev et Kelly (*ibid.*) menée aux États-Unis montre qu'elles ont un effet positif sur l'égalité professionnelle, du moins sur le pourcentage de femmes parmi la ligne managériale.

Cependant, les politiques d'égalité professionnelle ne se résument pas aux seuls accords, puisqu'elles peuvent aussi comporter des mesures définies par la Direction et ne faisant pas l'objet de négociations.

### **II.1.2. Différents types de mesure « en-dehors » des accords**

Les mesures mises en œuvre en-dehors des accords peuvent être classifiées en trois grands types, en suivant la typologie du travail de Dobbin, Kalev et Kelly (2006) : les mesures visant à modifier la structure des responsabilités en matière d'égalité professionnelle, les mesures visant à réduire les biais décisionnels et les stéréotypes, et les mesures visant à réduire l'isolement social des femmes<sup>13</sup>.

Les mesures visant à modifier la structure des responsabilités correspondent à plusieurs types d'action : politiques actives avec des objectifs à atteindre (féminisation des recrutements par exemple), création de postes et de départements dédiés à l'égalité professionnelle (Direction Égalité professionnelle par exemple), et création de comités (Comité Égalité professionnelle par exemple). Alors que les politiques actives et la création de postes ou de départements dédiés doivent le plus souvent être inscrits dans l'accord Égalité professionnelle, comme on l'a vu, la création de comités peut être formalisée dans l'accord Égalité professionnelle mais peut également provenir d'une décision unilatérale de l'employeur puisque les OS n'y sont généralement pas invitées.

Les mesures visant à réduire les biais décisionnels et les stéréotypes prennent acte du pouvoir des managers et des recruteurs dans le recrutement, la promotion, et plus généralement tous les processus de gestion du personnel, et s'efforcent de diminuer les biais pouvant conduire à des décisions managériales discriminatoires. Ces mesures relèvent le plus souvent de la formation (formation à la diversité, à la gestion de la diversité dans les équipes,

---

<sup>13</sup> Précisons que ces mesures peuvent parfois donner lieu à des engagements dans l'accord Égalité professionnelle, mais qu'elles ne sont dans ce cas généralement pas définies aussi précisément que des engagements sur d'autres domaines, ce qui incite à les considérer comme des mesures « hors accord ».

à la prise de conscience des stéréotypes) ou renvoient à une forme de contrôle des décisions (instauration d'un contrôle par les RH ou par des acteurs de l'égalité professionnelle des décisions prises). Lemière (2005) montre ainsi que la formation des managers sur l'égalité professionnelle se développe de plus en plus dans les grandes entreprises.

Les mesures visant à contrôler les décisions prises par les managers par l'intégration d'objectifs relatifs à l'égalité professionnelle dans l'évaluation des managers sont encore rares en France mais se sont beaucoup développées aux États-Unis (Dobbin, Kalev et Kelly, 2006).

De leur côté, les mesures visant à réduire l'isolement social des femmes peuvent être de deux types : création et animation de réseaux de femmes ; et mentoring, coaching ou tutorat.

La création et l'animation de réseaux de femmes répondent aux travaux académiques qui ont démontré l'importance du réseau dans la carrière professionnelle, la moindre propension des femmes à se constituer des réseaux (Laufer, 2005), les différences structurelles de réseaux des femmes et des hommes (Ibarra, 1992), et les différences d'avantages que les femmes tirent de leur réseau par rapport aux avantages que les hommes en tirent (Burt, 1998). Boni-Le Goff (2010a) souligne que plusieurs formes de réseau peuvent être expérimentées selon leur sélectivité, leur ouverture aux hommes, et leur périmètre intra ou inter-entreprises : réseaux exclusivement féminins ouverts à toutes les femmes dans un secteur donné sur le principe du volontariat (réseau Inform'Elles pour les femmes travaillant dans la formation par exemple), réseaux exclusivement féminins réservés aux cadres voire aux « cadres à haut potentiel » inter-entreprises (réseau européen European Professional Women's Network pour les femmes cadres dans des niveaux de responsabilité élevés par exemple), réseaux mixtes de réflexion sur la mixité intra-entreprise, voire intra-site... Mais quelle que soit la forme adoptée, l'objectif principal des réseaux de femmes en entreprise est de lutter contre le plafond de verre en développant le soutien social et en s'attaquant à certains stéréotypes comme ceux de la faible disponibilité ou du manque d'ambition des femmes (Lemière, 2005). Pigeyre (2001) montre d'ailleurs le rôle clé du réseau et des rencontres informelles, agissant comme une « médiation organisationnelle » favorisant l'évolution professionnelle des femmes. Ajoutons que les réseaux de femmes bénéficient d'une forte médiatisation, assurée récemment par Najat Vallaud-Belkacem<sup>14</sup>. Enfin, l'instauration d'un critère (optionnel) sur la création d'un réseau

---

<sup>14</sup> Voir l'allocution de la Ministre des Droits des femmes lors de la conférence sur le plafond de verre du 9 avril 2013 : « *Je le dis simplement aux femmes qui sont ici : adhérez à un réseau et s'il n'y en a pas dans votre entreprise, créez-le ! Nous avons besoin que vous vous organisiez. Ces réseaux, quand ils sont actifs, jouent un rôle précieux pour accompagner les femmes dans leurs parcours, pour leur*

féminin pour l'obtention du label Égalité professionnelle peut être à l'origine de leur succès au sein des entreprises (Lemière, 2005).

Les mesures de type coaching, mentoring et tutorat sont également de plus en plus usitées par les entreprises, et sont d'ailleurs souvent liées à la création de réseaux féminins – les réseaux féminins pouvant permettre à leurs adhérentes de bénéficier de ce type de programme. Selon Dobbin, Kalev et Kelly (2006), l'efficacité de ces mesures reste incertaine, ce qui pousse à s'interroger sur leur succès. Ajoutons que le mentoring, le tutorat et le coaching sont souvent réservés à la frange minoritaire des cadres à haut potentiel (Laufer, 2003). Cependant, Ragins, Townsend et Mattis (1998) insistent sur le rôle joué par les mentors dans l'accès des femmes aux responsabilités. De son côté, Noe (1988) souligne plusieurs facteurs qui rendent le mentoring plus difficile pour les femmes que pour les hommes, et notamment le fait que, les femmes étant moins présentes dans les postes à responsabilités, les mentors sont le plus souvent des hommes, ce qui crée une relation de « *cross-gender mentorship* » qui peut être plus difficile à établir qu'une relation de mentoring entre deux personnes de même sexe (Ibarra, Carter et Silva, 2010).

On constate donc que la traduction de la loi en pratiques de gestion conduit les entreprises à mettre en place des dispositifs de gestion relatifs à l'égalité professionnelle à la fois dans leur accord Égalité professionnelle, et en-dehors des accords. C'est un sujet qui sera abordé dans ce travail de recherche.

### **II.1.3. Les acteurs de l'égalité professionnelle en entreprise : un cadre légal accordant du poids à la négociation collective**

La mise à l'agenda par les pouvoirs publics de la thématique de l'égalité professionnelle a conduit à l'émergence d'un système d'acteurs internes et externes à l'entreprise autour de cette question. Les obligations des entreprises en matière de dialogue social ont en effet conduit à une professionnalisation des OS et à un rôle accru des RH et des experts en RH pour concrétiser les objectifs légaux au sein des grandes entreprises, comme cela a été le cas aux États-Unis pour la mise en œuvre des dispositifs d'action positive dans les entreprises

---

*proposer du coaching, du mentoring, des conseils. Nous sommes prêts à leur reconnaître une véritable place dans l'entreprise, y compris pour vérifier si elle respecte ses obligations légales en matière d'égalité des rémunérations et d'accès des femmes aux responsabilités. Les réseaux de femmes doivent devenir la tête de pont de l'égalité dans les entreprises. »* (<http://www.najat-vallaud-belkacem.com/2013/04/10/briser-le-plafond-de-verre-action/>)

(Dobbin, 2009). On s'intéresse plus particulièrement ici à deux acteurs de l'égalité professionnelle internes aux entreprises : OS et spécialistes de l'égalité professionnelle.

### **II.1.3.a. Les acteurs syndicaux face au sujet de l'égalité professionnelle : une appropriation inégale**

Comme on l'a vu, en matière d'égalité professionnelle, dans les grandes entreprises françaises, un poids important a été conféré par la loi sur la négociation collective, du fait de l'obligation de présentation du RSC et d'indicateurs genrés dans le bilan social, de l'obligation de négociation avec les IRP (Institutions représentatives du personnel) pour disposer d'un accord triennal ou d'un plan d'action annuel en cas d'échec de la négociation, et de l'obligation de constitution d'une commission sur l'égalité professionnelle au sein des CE. Ces obligations se sont cumulées depuis la loi Roudy de 1983.

Cependant, l'appropriation par les acteurs syndicaux et par les entreprises de ces obligations a été inégale, du moins jusqu'au milieu des années 2000 : Bloch-London et Pélisse (2008) montrent, par une analyse de l'enquête REPONSE de 2004-2005, qu'entre 2002 et 2004, seulement 30 % des entreprises de plus de 20 salariés ont déclaré avoir négocié un accord sur ce thème dans leur entreprise, et 12 % avoir conclu un accord, alors même que l'obligation de négociation existe depuis 2001. Depuis 2004, l'évolution des chiffres invite pourtant à l'optimisme : une étude menée par la DARES (2013) montre que 18 % des accords d'entreprise signés en 2012 abordent la question de l'égalité professionnelle, contre 16,3 % en 2011, 9,3 % en 2010 et 6,5 % en 2009, et un rapport du CSEP (2014) indique qu'en juillet 2014, 34,4 % des entreprises assujetties sont couvertes par un accord ou un plan d'action. Cette évolution ne doit cependant pas masquer la question du contenu des accords, puisque ce dernier peut être de qualité très disparate, comme on l'a vu.

Une étude menée par Defalvard, Guillemot, Lurol et Polzhuber (2008) fondée sur des monographies permet de mettre en évidence une typologie des relations de pouvoir dans l'entreprise qui conditionne la manière dont la négociation aborde la question de l'égalité professionnelle, ce qui peut expliquer la diversité d'appropriation de la thématique de l'égalité professionnelle par les acteurs du dialogue social. Quatre types sont mis en évidence : absence de négociation dans des établissements marqués par une histoire conflictuelle des relations sociales (type 1), absence de négociation dans de petits établissements marqués par la domination de la Direction (type 2), négociation inscrite dans une tradition ancienne (type 3),

négociation caractérisée par un fort pragmatisme, sur les sujets considérés comme prioritaires (type 4). Les types 3 et 4 présentent des conditions plus favorables à l'émergence d'une négociation sur l'égalité professionnelle. Dans le type 3, l'égalité professionnelle peut constituer un sujet de négociations particulièrement intenses, mais cela est souvent dû à la présence d'« entrepreneurs de cause » (le plus souvent des femmes d'ailleurs), que ce soit du côté de la Direction ou des OS. Ce sont sinon plutôt les thématiques d'emploi, de carrière et de rémunération qui dominent. Dans le type 4, les négociations sur l'égalité professionnelle abordent de façon pragmatique les questions d'organisation et de conditions de travail comme moteurs de la mixité (par exemple, pour augmenter la présence des femmes parmi les conducteurs de poids lourds) : ce sont donc des dossiers concrets qui permettent une mise à l'agenda de la problématique de l'égalité professionnelle. On voit donc que, selon le type de relations de pouvoir, les contours de la notion d'égalité professionnelle peuvent changer, ce qui montre une fois de plus la polysémie de cette notion.

Les OS se sont finalement appropriées assez tardivement la question de l'égalité professionnelle, à la fois pour les populations qu'elles représentent et à la fois en leur sein, ce qui traduit l'absence d'une « démocratie de genre » dans les stratégies de syndicalisation (Guillaume, Pochic et Silvera, 2013). La thèse de la circularité entre égalité interne et mobilisation des syndicats en faveur de l'égalité externe discutée par Guillaume (2013) invite alors à penser que le faible taux de féminisation des OS et surtout le faible poids des femmes dans les négociations traduisent une absence d'appropriation des problématiques d'égalité professionnelle par les OS. Buscatto (2009) rappelle ainsi qu'une des approches de la féminisation des syndicats s'intéresse à la manière dont les militantes femmes agissent pour que leur OS intègre des thématiques féminines dans leurs revendications. Pochic et Guillaume (2013) relèvent que les OS ont commencé à intégrer des « questions de femmes » (congés de maternité, etc.) dans leurs revendications depuis les années 1970, mais que « *les pratiques revendicatives continuent fréquemment de minorer, voire d'invisibiliser, les préoccupations spécifiques des femmes* » (p. 384). Pourtant, certaines OS se sont féminisées, notamment sous la pression des populations représentées et sous l'influence de cultures de métier porteuses d'une forme d'« utopie féministe », comme par exemple la CGT de la santé et de l'action sociale qui représente majoritairement des infirmières (Le Quentrec, 2013), ce qui peut donner lieu à un militantisme plus prononcé en faveur de l'égalité professionnelle. Mais ce cas particulier souligne en creux « *l'impact de la ségrégation professionnelle sur la division genrée du travail militant* » (Guillaume et Pochic, 2013, p. 481) – les OS les plus féminisées

correspondant à des professions déjà très féminisées. Au-delà de la question de la représentation des femmes au sein du syndicat, se pose également la question de leur représentation dans les directions syndicales (Silvera, 2006 ; Silvera, 2009 ; Le Quentrec, 2009 ; Buscatto, 2009). Guillaume (2007) révèle que les mécanismes du plafond de verre au sein des OS sont finalement similaires à ceux du plafond de verre au sein des entreprises : *« comme dans d'autres univers organisationnels, la permanence du plafond de verre [dans le champ syndical] est le produit d'un effet de système combinant des normes de carrière discriminantes pour les femmes (mobilité, disponibilité présente) dans un contexte de déstructuration apparente des parcours-type, des processus informels de détection-sélection favorisant l'entre soi et la cooptation masculine, et une domination implicite de formes sexuées de légitimité militante »* (p. 62-63). Les travaux de Le Quentrec (2009 ; 2013) soulignent ainsi les difficultés que les femmes peuvent rencontrer dans leur carrière syndicale du fait de l'importance de l'engagement syndical et de l'« investissement militant », ou encore de la norme de la disponibilité (Le Quentrec, 2009) qui peuvent créer une surcharge de travail syndical à laquelle les femmes font plus difficilement face que les hommes à cause du poids des contraintes familiales qui pèsent plus fortement sur elles (Le Quentrec, 2013).

Silvera (2009) relève une forte hétérogénéité des politiques menées par chaque OS en matière d'égalité professionnelle, ce qui indique une diversité d'appropriation de cet enjeu par ces dernières, pourtant mises dans l'obligation de se saisir de la question. Ce caractère disparate de l'appropriation se traduit par une professionnalisation hétérogène des OS sur ce thème. Or, au-delà de l'égalité professionnelle, la professionnalisation et l'expertise des OS constituent des facteurs structurants de la réussite du dialogue social (Morel, [1991] 1997). C'est d'ailleurs semble-t-il le constat que font les acteurs professionnels, comme le montre l'émergence de formations sur l'égalité professionnelle dédiées aux syndicats<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> Par exemple, pour la région Basse-Normandie :

<http://www.egalitepro.fr/79.Formation%20%C3%A0%20destination%20des%20organisations%20syndicales>.

On peut également citer la société coopérative et participative Perfégat, ou encore la Jardinerie de l'égalité professionnelle, fondée par Cristina Lunghi.

### **II.1.3.b. La création de postes dédiés : quand les entreprises se professionnalisent sur la thématique de l'égalité professionnelle**

Face à cette potentielle professionnalisation des OS et surtout face à l'obligation de négocier des accords ou à défaut des plans d'action, les grandes entreprises ont généralement adopté une stratégie de professionnalisation en interne, par la création de postes dédiés à l'égalité professionnelle de façon à disposer des ressources pour mener les négociations et incarner les politiques d'égalité professionnelle (Laufer, 2014), un mouvement déjà bien amorcé aux États-Unis et que documente notamment Dobbin (2009). Ce mouvement peut aussi s'inscrire dans une volonté de montrer que l'entreprise se conforme à ses obligations légales en créant des symboles visibles de mise en conformité (Edelman, 1992).

Peu de chiffres sont disponibles actuellement en France sur l'existence de postes dédiés à l'égalité professionnelle dans les grandes entreprises. Le phénomène a été beaucoup plus documenté aux États-Unis où plusieurs études néo-institutionnalistes ont montré l'effet positif de la création de postes dédiés à l'égalité professionnelle sur l'accès des femmes aux postes de management (Dobbin, Kalev et Kelly, 2006). Cela s'explique entre autres par l'émergence rapide aux États-Unis du discours sur le « management de la diversité » qui a conduit les entreprises américaines à intégrer la thématique de l'égalité professionnelle dans la sphère économique, et finalement à créer des ressources internes sur ce sujet (Dobbin, 2009).

En France, on assiste à la création de réseaux de responsables (ou directeurs) Égalité professionnelle (ou Diversité) qui se traduit par la multiplication des associations ou groupements d'entreprises sur le sujet. Comme le souligne Bereni (2011), l'ANDRH (Association nationale des Directeurs des Ressources humaines) a ainsi piloté la mise en place du label Diversité, et des réseaux plus spécialisés se sont créés, comme l'AFMD (Association française des managers de la diversité), ou encore le Laboratoire de l'égalité, qui regroupent des professionnels de la diversité ou de l'égalité professionnelle et des académiques dans un double but de réflexion commune et d'échange de « bonnes pratiques ».

On constate donc que les entreprises mènent des actions sur l'égalité professionnelle, et, comme on l'a vu, le cadre législatif semble assez fourni sur le sujet. Pourtant, comme on l'a documenté dans l'introduction de ce travail, des inégalités professionnelles persistent.



## ***II.2. Expliquer la persistance des inégalités : des éléments exogènes aux éléments endogènes à l'organisation***

On aborde ici les explications à cette persistance d'inégalités. Comme le montre le travail de Brandl, Mayrhofer et Reichel (2008), ces explications peuvent invoquer le niveau sociétal auquel des stéréotypes sont produits (Bourdieu, 1998 ; Henri-Panabière, 2010 ; Passeron et de Singly, 1984...) et le niveau individuel auquel ils sont reproduits pour expliquer la discrimination ou l'autocensure (Dobbin, 2009 ; Marry, 2001 ; Chaintreuil et Épiphané, 2013...) ; ou le niveau organisationnel (processus de gestion, système organisationnel) pour expliquer la difficulté des femmes à accéder à des postes et à des salaires identiques à ceux des hommes (Pigeyre et Valette, 2004 ; Acker, 1989 ; Cech et Blair-Loy, 2010...) ou encore pour comprendre le fait que certains acteurs peuvent avoir des intérêts opposés à ceux de l'égalité professionnelle (Landrieux-Kartochian, 2007 ; Angeloff et Laufer, 2007...).

Ces deux types d'explication accordent donc un poids inégal, soit à des facteurs exogènes à l'entreprise (société, éducation, stéréotypes sociaux), soit à des facteurs endogènes à l'entreprise (processus de gestion, système organisationnel). Ils ne sont bien sûr pas exclusifs.

### **II.2.1. Les éléments exogènes à l'entreprise : les ressorts institutionnels et individuels de la discrimination et de la carrière**

L'approche par les éléments exogènes à l'entreprise met l'accent sur les facteurs culturels et sociaux pouvant expliquer la prégnance de stéréotypes de genre créateurs à la fois de discrimination et d'autocensure (Fatoux, 2014) : l'éducation parentale et scolaire notamment, mais aussi les modèles que la société donne aux individus. Comme le montrent Brandl, Mayrhofer et Reichel (2008) dans leur revue de littérature, ces facteurs macro peuvent influencer fortement sur la capacité des femmes à accéder à des postes à responsabilités, notamment.

#### **II.2.1.a. Des stéréotypes produits et intériorisés hors de l'entreprise...**

La prégnance de stéréotypes de genre dans la société s'explique en partie par le fait que ces stéréotypes sont véhiculés par des institutions légitimes, et qu'ils sont diffusés auprès des individus dès le plus jeune âge. Il est alors d'autant plus difficile pour les individus de s'affranchir de ces stéréotypes, et même d'en prendre conscience.

- Une vision différente des femmes...

Comme le souligne Landrieux-Kartochian (2005), les stéréotypes de genre sont fondés sur une représentation attribuant des qualités différentes aux femmes et aux hommes : ainsi, des qualités psychologiques de communication, de coopération, d'attachement, de vulnérabilité et de capacité à s'émouvoir sont attribuées aux femmes, et peuvent d'ailleurs être présentées comme des atouts pour ces dernières dans leur conquête du pouvoir (Grant, 1988).

Ces qualités présentées comme des « compétences féminines » (Amintas et Junter, 2009) viennent justifier en quelque sorte la ségrégation genrée du marché du travail déjà évoquée. Ainsi, les domaines d'emploi du *care*, actuellement parmi les plus féminisés, apparaîtraient les mieux à même de permettre aux femmes d'utiliser ces qualités et ainsi de s'épanouir. De plus, Pigeys et Vernazobres (2013) montrent, à partir de l'expression de « management au féminin », que, même dans les cas où les femmes accèdent aux mêmes postes que les hommes, on peut leur prêter encore des caractéristiques différentes, de bienveillance notamment. Schein, Mueller, Lituchy et Liu (1996) et Schein (2001) montrent enfin que les étudiants de leur enquête prêtent plus facilement aux hommes qu'aux femmes les qualités qu'ils associent à la représentation du bon manager : autrement dit, la représentation du « bon manager » se rapproche plus de leur représentation de l'homme que de celle de la femme.

Différentes explications sont invoquées sur cette vision différenciée des femmes et des hommes. Batlle (2014) souligne qu'une première théorie se réfère à ce qui serait une différence naturelle, biologique, entre les comportements et aspirations féminins et masculins. Une seconde théorie invoque les rôles sociaux pour soutenir l'idée selon laquelle les différences genrées sont nécessaires à la bonne marche de la société, fondée sur la séparation entre la sphère publique (où l'homme occupe le premier rôle) et la sphère privée (où la femme occupe le premier rôle). Cependant, Petrovic (2004) rappelle que la théorie des différences naturelles n'est pas corroborée par les études empiriques, et, comme le soulignent Pigeys et Vernazobres (2013, p. 196), « *malgré plusieurs décennies de recherche, la question de l'existence de différences entre leadership au masculin et au féminin n'est pas tranchée dans la littérature académique, pas plus que celle de la nature de ces différences* ». Enfin, l'« *inexorable féminisation du salariat* » (Maruani, 2004, p. 96) semble remettre en cause la correspondance entre homme et sphère publique d'un côté, et femme et sphère privée de l'autre.

- ... véhiculée par différentes institutions

Si ces stéréotypes se perpétuent dans la société, c'est en partie parce qu'ils sont portés par des institutions légitimes : famille et école, notamment (Bourdieu, 1998).

L'éducation parentale constitue ainsi un des premiers facteurs de reproduction des stéréotypes genrés. Des travaux montrent en effet que la transmission culturelle entre parents et enfants et la socialisation restent sexuées (Passeron et de Singly, 1984 ; Terrail, 1993 ; Henri-Panabière, 2010). Les familles peuvent ainsi adopter des « stratégies éducatives » les conduisant à éduquer de façon différenciée filles et garçons. Par exemple, les attentes des parents à l'égard des enfants, qui conditionnent dans une large mesure les accomplissements des enfants, peuvent être différenciées selon le sexe de l'enfant (Petrovic, 2004). On relève de plus une articulation complexe entre socialisation de classe et socialisation sexuelle : comme le notent Passeron et de Singly (1984), la distance éducative entre les sexes est par exemple différente selon les classes sociales.

L'éducation parentale peut donc être différente selon le sexe de l'enfant, mais cette différenciation est aussi supportée par un matériau éducatif également très genré : Brugeilles, Cromer et Cromer (2002) soulignent ainsi que de nombreuses recherches ont été menées entre 1965 et 1985 sur les stéréotypes dans le matériel d'éducation et d'enseignement, et qu'elles ont été accompagnées par une forte remise en cause des livres de jeunesse et du matériel scolaire comme reproducteurs de stéréotypes dès les années 1970. Plus récemment, Daréoux (2007) montre que, dans les contes ou les livres pour enfants, les personnages masculins ont une plus forte présence, une plus forte visibilité et une plus forte combativité que les personnages féminins. Bihel (2014) souligne quant à lui l'omniprésence de stéréotypes de genre dans les médias.

L'éducation parentale n'est cependant pas la seule institution (re)productrice de stéréotypes genrés : l'éducation et la socialisation scolaires en sont également porteuses.

Duru-Bellat (2010) souligne ainsi que l'éducation scolaire véhicule des stéréotypes genrés, notamment par le biais de comportements et d'attentes d'enseignants encore une fois différenciés selon le sexe de l'élève ; or, l'école peut être vue comme une « agence d'orientation » (Duru-Bellat, 2008), et c'est justement dans l'orientation scolaire que ces stéréotypes genrés se concrétisent. Les filles et les garçons n'investissent pas les mêmes filières : les filles sont surreprésentées dans les filières littéraires et les filières orientant vers

des métiers de service, alors que ce sont les filières scientifiques et techniques et les métiers de production qui sont surinvesties par les garçons (Vouillot, 2010). Baudelot et Establet (2001) rappellent que ce phénomène de ségrégation dans l'orientation n'est d'ailleurs pas l'apanage de la France, ni même de l'Occident.

Il s'explique en partie par la rencontre entre des représentations sur les filières et les métiers, et des représentations sur les caractéristiques différenciées attribuées aux filles et aux garçons. Ainsi, la féminisation lente mais progressive de la filière de formation des ingénieurs a bénéficié du changement des représentations sur les compétences attachées à cette profession, changement lui-même dû à la féminisation débutante de la profession (Marry, 2001), ce qui montre bien l'interdépendance entre les représentations sur les filières, les métiers, et les genres.

#### **II.2.1.b. ... qui ont un effet sur le comportement des acteurs et l'égalité professionnelle dans l'entreprise**

Cette interdépendance s'explique par le fait que l'orientation scolaire a pour corollaire l'orientation professionnelle, mais aussi par la reproduction de ces stéréotypes par les acteurs, évaluateurs notamment, au sein des grandes entreprises.

##### *- De l'orientation scolaire à l'orientation professionnelle*

L'orientation scolaire conditionne dans une grande mesure l'orientation professionnelle : par exemple, « *l'accès des femmes aux diplômes les plus élevés de l'enseignement supérieur a fait sauter un verrou essentiel de leur accès aux professions supérieures* » (Marry, 2002, p. 25). En 2011, Les filles ne représentent que 44,9 % des élèves en terminale scientifique, la voie quasi-obligée pour s'orienter vers des métiers à dominante scientifique ou technique, 41,9 % des classes préparatoires aux grandes écoles, et 26,8 % des étudiants des formations d'ingénieurs (Ministère de l'Éducation nationale, 2013), alors même qu'elles obtiennent souvent de meilleurs résultats que les garçons au lycée (Baudelot et Establet, [1992] 2006).

C'est alors dans certains cas l'évolution des métiers qui peut permettre aux femmes d'y accéder. Ainsi, le phénomène de l'évolution des métiers est invoqué pour expliquer la féminisation de certains secteurs d'activité, comme par exemple l'agriculture professionnelle (Giraud et Rémy, 2013) ou le métier d'huissier de justice (Mathieu-Fritz, 2004).

- Des stéréotypes reproduits par les acteurs évaluateurs des entreprises

Les stéréotypes produits en-dehors de l'entreprise influent sur l'égalité professionnelle à l'intérieur de l'entreprise par un autre biais, celui de la reproduction de ces stéréotypes par les acteurs de l'entreprise. Cette reproduction influe sur l'égalité professionnelle surtout quand ce sont des acteurs évaluateurs qui la portent : « *Stereotyping itself is part of a normal cognitive mechanism deriving from our efforts to link categories and concepts. Cognitive associations between female and secretary or between African-American and laborer can thus lead managers to place people in jobs traditionally held by others from the same group – and to appoint new managers who look like present managers* » (Dobbin, 2009, p. 230). Perry, Davis-Blake et Kulik (1994) rappellent quant à eux que les explications cognitives de la discrimination se fondent sur la notion de « schéma » : les évaluateurs étant dans une situation d'information imparfaite et n'étant pas dotés d'une rationalité ni d'une impartialité parfaites, ils sont conduits à adopter des « schémas » qui les aident dans leur prise de décision – ces schémas étant constitués entre autres de stéréotypes sur les genres et sur les métiers.

Cela incite à s'interroger sur la responsabilité des RH, dont le rôle consiste entre autres à repérer des capacités d'acquisition de connaissances et de compétences – les stéréotypes venant alors diminuer la pertinence de cette identification (Amintas et Junter, 2009). Le rôle des RH dans l'accès des femmes aux responsabilités par exemple est ainsi souligné par Laufer, Perrin-Joly, Mascova et Dormion (2014). On se concentre ici sur deux processus RH : le recrutement et l'identification des compétences.

Le recrutement implique deux acteurs principaux : les RH chargés de recrutement et les managers. Les RH recruteurs sont le plus souvent formés à la lutte contre la discrimination et à l'égalité professionnelle. Pour autant, l'étude de Chaintreuil et Épiphanie (2013) consistant à les interroger sur leurs pratiques de recrutement permet de constater qu'ils sont bel et bien porteurs de stéréotypes, d'ailleurs pas forcément négatifs pour les femmes (les femmes sont perçues comme plus pédagogues, mieux organisées, par exemple). Dans un contexte d'incertitudes fortes sur les candidats (Marchal, 1999), les stéréotypes peuvent alors constituer des aides à la décision. De leur côté, les managers jouent également un rôle central dans le recrutement puisque la décision finale leur revient le plus souvent. Ils se préoccupent entre autres de la bonne intégration du candidat dans leur équipe, ce qui peut provoquer de l'homophilie dans le recrutement, comme le souligne Dobbin (2009), augmentée par l'homophilie dans la constitution du réseau professionnel (Ibarra, 1992).

Trois types de discrimination participent à conférer aux recruteurs un statut de reproducteurs de stéréotypes et d'inégalités. Le premier phénomène est celui de la discrimination directe, où l'évaluateur considère qu'une femme est moins performante qu'un homme. Powell (1987) identifie ainsi dans sa revue de littérature différentes explications apportées au fait que le sexe soit pris en compte dans le processus de recrutement, au rang desquelles les stéréotypes de genre qui conduisent à de la « *statistical discrimination* », qui consiste à attribuer aux femmes et aux hommes des caractéristiques différentes. Le deuxième phénomène est celui de la discrimination indirecte, où l'évaluateur utilise des critères apparemment neutres qui en réalité désavantagent les femmes (Lemière, 2005), comme l'absence d'interruption dans la carrière professionnelle. Enfin, le troisième phénomène est celui de la discrimination par la volonté de ne pas « *prendre de risque* », où l'évaluateur projette sur les candidates des risques associés au fait d'avoir une salariée dans l'équipe (congé de maternité, par exemple). Ainsi, Couppié, Duppray et Moullet (2012) soulignent que, selon la théorie du capital humain, les femmes peuvent préférer se tourner vers des emplois où les risques liés aux interruptions de carrière sont plus faibles – les employeurs pouvant reproduire ce schéma en ne les recrutant pas sur des emplois où les interruptions longues de travail peuvent s'avérer néfastes pour l'activité du reste de l'équipe.

Du côté de l'identification des compétences, comme le soulignent Dobbin, Sutton, Meyer et Scott (1993), les processus de promotion, identification des personnes à potentiel, développement des compétences, s'inscrivent dans le marché du travail interne et peuvent donc être parfois moins formalisés que le processus de recrutement externe. Cela laisse une place d'autant plus importante à l'appréciation personnelle du manager en déplaçant le lieu de décision (du sommet vers chaque niveau hiérarchique), ce qui peut être favorable ou au contraire défavorable aux femmes, selon les managers, comme le montre Pigeyre (2001).

Finalement, on constate que, au-delà du biais de l'orientation scolaire genrée, les acteurs évaluateurs de l'entreprise peuvent reproduire des stéréotypes produits en-dehors de l'entreprise.

### **II.2.1.c. ... et qui ont aussi un effet sur le comportement des femmes dans l'entreprise**

Les femmes peuvent elles-mêmes être potentiellement porteuses et reproductrices de stéréotypes genrés qui influencent leur comportement en entreprise : d'une part, les femmes peuvent s'autocensurer dans leur carrière (orientation et évolution professionnelles) ; d'autre part, elles peuvent également autocensurer des qualités considérées comme « féminines ».

#### *- Quand les femmes s'autocensurent dans l'orientation et l'évolution professionnelles*

L'autocensure des femmes est un phénomène beaucoup documenté dans la littérature managériale, moins dans la littérature académique.

Ainsi, la littérature managériale confère un rôle important à l'intériorisation de stéréotypes sur l'autorité, le leadership et les postes à responsabilités, qui représenterait un frein pour l'évolution professionnelle des femmes : « *Il est difficile de se sentir à la hauteur ou même de se projeter sur des fonctions de managers ou de direction quand on sait que les compétences demandées font davantage référence au modèle masculin. Ainsi, les femmes auront tendance, soit à s'autocensurer, soit à se comporter en fonction de ces projections, c'est-à-dire adopter des comportements masculins* » (IMS – Entreprendre pour la Cité, 2012, p. 11).

Le phénomène d'autocensure est également documenté, dans une moindre mesure cependant, par la littérature académique. Ainsi, Hersent et Rose (2007) montrent que les causes données par des chômeuses à leurs difficultés de réinsertion professionnelle tiennent en partie à des phénomènes d'autocensure psychologique et de dévalorisation de soi.

Selon la littérature managériale, la solution à cette autocensure professionnelle des femmes peut alors résider dans la communication sur des modèles qui doivent permettre de favoriser les projections des femmes sur les postes à responsabilités.

La littérature académique souligne aussi l'importance des modèles. Ainsi, Durbin et Tomlinson (2014) montrent que le manque de modèles pour les femmes managers à temps partiel explique en partie les difficultés et freins que ces dernières peuvent rencontrer dans leur carrière. Fraisse (2014, p. 63) met quant à elle en avant le fait que les modèles permettent d'amoindrir l'effet des stéréotypes : « *Le modèle s'oppose radicalement au cliché, comme au stéréotype* ».

Une autre solution pour remédier à ce manque de modèles est la mise en place de réseaux de femmes, solution déjà évoquée *supra*, dont le but est justement de communiquer sur ces modèles et de limiter le phénomène d'autocensure des femmes, et donc de favoriser leur évolution professionnelle, comme le souligne Boni-Le Goff (2012).

- *Quand les femmes s'autocensurent dans l'expression de caractéristiques considérées comme féminines*

La question de l'insertion des femmes dans les milieux masculins a été posée dans de nombreux travaux académiques, par exemple pour les conductrices de bus (Croity-Belz, Almudever, Cayado et Lapeyre, 2010), les huissiers de justice (Mathieu-Fritz, 2004), ou encore dans le secteur du Bâtiment (Scotto, Sappe et Boyer, 2008). Ces travaux montrent que les femmes, même si elles ont des capacités qui potentiellement les aident dans leur métier (Croity-Belz, Almudever, Cayado et Lapeyre, *ibid.*), peuvent avoir pour stratégie de masquer ces capacités si elles considèrent qu'il s'agit de capacités vues comme féminines (attention portée aux autres par exemple). Cette stratégie peut être une réponse aux stratégies mises en place par les hommes de dénigrement de ces capacités (Scotto, Sappe et Boyer, 2008), ou encore une stratégie d'intégration à l'« identité » du secteur qui peut valoriser certaines caractéristiques typiquement masculines comme la force physique (Gallioz, 2006). Elle peut également constituer une stratégie de minimisation des différences entre femmes et hommes pour supporter des situations parfois difficiles – par exemple, des blagues à caractère sexuel des hommes envers les femmes (Cromer et Lemaire, 2007). Mais elle peut constituer aussi une tentative pour « dépasser le genre » (Boni-Le Goff, 2012) en adoptant le modèle le plus valorisé dans le métier.

Finalement, ces différents types de stratégie s'inscrivent toujours dans des « représentations stéréotypées des catégories de sexe » (Le Feuvre et Guillaume, 2007, p. 12), produites à l'extérieur de l'entreprise et reproduites par les différents acteurs à l'intérieur de l'entreprise.

Cette première piste d'explication focalise donc l'attention sur les facteurs exogènes à l'entreprise en mettant l'accent sur des inégalités et stéréotypes produits par des institutions et reproduits par les individus.

Cette approche par les ressorts exogènes à l'entreprise n'est cependant pas totalement satisfaisante pour appréhender le rôle des entreprises en matière d'égalité professionnelle : si



seul le niveau exogène à l'entreprise joue, alors les actions en faveur de l'égalité professionnelle doivent être menées par l'école, ou l'éducation, et l'entreprise a peu de rôle à jouer. Or, ce travail de recherche se penche justement sur le rôle de l'entreprise en matière d'égalité professionnelle : sans nier la pertinence de cette explication par les facteurs exogènes, il repose sur le postulat que, d'une part, l'entreprise produit également des inégalités, et que, d'autre part, elle a un rôle important à jouer en mettant en place des dispositifs en vue d'une plus grande égalité professionnelle.

En outre, l'exogénéité de certains éléments peut poser question. Par exemple, le taux de féminisation des candidatures reçues pour un poste peut être le fruit d'éléments exogènes (taux de féminisation des filières de formation) mais aussi endogènes (rédaction de la fiche de poste, exigences en matière de types de diplôme). Dès lors, la question de la responsabilité de l'entreprise est à reposer sous l'angle de l'analyse du système organisationnel.

À cette approche par les éléments exogènes à l'entreprise s'ajoute justement une autre approche, par les ressorts organisationnels et donc endogènes à l'entreprise. Deux niveaux d'analyse sont alors à distinguer, comme on va le faire : le niveau intra-organisationnel, perspective adoptée notamment par les courants d'analyse reliant processus de gestion, organisation et genre (Acker, 1989 ; Pigeyre, 2001 ; Pigeyre et Valette, 2004 ; ...), qui s'intéressent à la déclinaison des politiques de l'entreprise et qui étudient l'effet concret des choix gestionnaires sur l'égalité professionnelle, mais aussi par les courants de recherche sur l'organisation, qui étudient les organisations comme des lieux de pouvoir et d'intérêts (Crozier et Friedberg, [1977] 1981 ; Friedberg, [1993] 1997) ; et le niveau inter-organisationnel, perspective adoptée notamment par le néo-institutionnalisme (Dobbin, 2009 ; Dobbin et Sutton, 1998 ; Dobbin et Kelly, 1999), qui s'intéresse à la définition de politiques d'entreprise au niveau global.

### **II.2.2. Quand le système de gestion n'est pas neutre**

Même si Ely et Padavic (2007) soulignent que la majorité des travaux sur le genre prennent plutôt en compte les facteurs exogènes et non pas le niveau organisationnel comme structurant l'inégalité professionnelle genrée, certains courants académiques se penchent sur ce dernier niveau. Ainsi, le postulat parfois hâtivement posé selon lequel les organisations sont neutres au genre, et les discriminations ne sont pas créées par le système organisationnel en lui-même, mais sont seulement le fait des individus, a été remis en question par les développements de courants de recherche en gestion, qui s'intéressent notamment aux

processus de gestion (recrutement et évaluation notamment) et à la manière dont ces processus structurent les carrières des femmes et des hommes (Pigeyre et Valette, 2004). Le courant « Genre et organisation » montre quant à lui que les relations de genre s'inscrivent dans les fonctionnements organisationnels et idéologiques, et qu'elles sont également reproduites dans les actions qui visent à corriger des inégalités genrées (Acker, 1989 ; Acker, 1990 ; ...). Finalement, comme le souligne Laufer (2014, p. 4), « *les entreprises et les organisations se révèlent comme des lieux essentiels du progrès de l'égalité comme de la production des inégalités* ». On s'intéresse en particulier ici à deux dimensions gestionnaires : la rémunération et la notion de compétence. Elles nous fournissent des exemples pour remettre en question la neutralité du système de gestion des entreprises.

### **II.2.2.a. La non-neutralité des systèmes de rémunération**

Le constat d'une inégalité salariale persistante (Meurs et Ponthieux, 2006) conduit à s'interroger sur la neutralité des systèmes de rémunération. On peut distinguer plusieurs types d'inégalités salariales : l'inégalité relevant de la discrimination directe (« *within-job wage discrimination* »), l'inégalité au sein d'un même emploi ne relevant pas de la discrimination directe (« *valuative discrimination* ») due à l'existence de part variable ou à des systèmes de rémunération fondés sur des critères qui discriminent indirectement les femmes, et l'inégalité salariale entre emplois (« *allocative discrimination* ») due à la ségrégation des femmes dans certains domaines moins bien payés (Petersen et Saporta, 2004). Petersen et Saporta (*ibid.*) soulignent que le premier facteur de discrimination tend à diminuer. Si l'inégalité au sein d'un même emploi semble facile à assimiler à de la discrimination, il n'en va pas de même pour l'inégalité due à la ségrégation des femmes. Pourtant, cette inégalité peut relever d'une forme de discrimination reposant sur une évaluation du travail valorisant davantage les métiers plus masculinisés.

Pour éclairer ces deux dernières dimensions d'inégalités salariales, deux éléments du salaire sont ici à considérer : le salaire fixe et la rémunération variable.

#### *- Le salaire fixe et la pesée des postes, sources d'inégalités potentielles*

Le salaire fixe peut dépendre de plusieurs facteurs : le poste occupé, l'ancienneté du salarié, son expérience professionnelle, sa qualification. Le poste occupé et le niveau hiérarchique auquel il correspond restent bien souvent le facteur le plus déterminant dans la fixation du salaire. Comme le rappellent Lemièrre et Silvera (2008), c'est ici qu'intervient la notion de « pesée des postes ». Cooper et Barrett (1984) montrent, dans une étude menée aux

États-Unis sur les procès portant sur l'égalité de traitement, que l'absence de système de pesée des postes est un critère regardé par les juges pour identifier l'existence d'une discrimination. Cependant, cette pesée des postes n'est pas forcément neutre, même quand elle s'appuie sur des systèmes apparemment neutres et objectifs tels que le système Hay<sup>16</sup> ou d'autres systèmes équivalents de pesée des postes : les compétences traditionnellement attribuées aux femmes y sont souvent sous-valorisées (Acker, 1989).

Cette méthode est censée apporter un fondement rigoureux, objectif, neutre finalement, à la pesée des postes. Cependant, Lemièrre et Silvera (2013) montrent que cinq phénomènes peuvent venir biaiser cette neutralité. Le premier réside dans le choix des critères d'évaluation et dans leur appréciation, par exemple le fait de ne pas mentionner le diplôme requis sur certains postes. Le deuxième réside dans l'omission de certains critères, par exemple les compétences informatiques dans la tenue de certaines caisses dans la grande distribution. Le troisième réside dans la surévaluation de certains éléments, par exemple du fait de la redondance de certains critères. Le quatrième réside dans la pondération et la définition des facteurs et sous-facteurs, par exemple le fait que certains sous-critères comportent moins de niveaux que d'autres, notamment ceux ayant trait aux compétences relationnelles. Le cinquième réside dans le manque de transparence du processus global d'évaluation des postes, notamment du fait de l'absence de publication des résultats intermédiaires de l'évaluation.

Au-delà du système Hay, Lemièrre et Silvera (2010) montrent, par une étude monographique et des comparaisons par paires entre métiers à forte prédominance féminine et métiers à forte prédominance masculine, que les systèmes de rémunération des entreprises françaises conduisent souvent à une surévaluation des emplois à prédominance masculine. Enfin, l'étude comparative internationale menée par Rubery, Bettio, Fagan, Maier, Quack et Villa (1997) montre que les systèmes nationaux de pesée des postes, qui peuvent être différents car façonnés par une pratique des classifications et de la négociation collective différente (Ricciardi, 2013) sont inégalement neutres au genre.

La pesée des postes est en fait adossée à l'image d'un « travailleur universel », qui, en fait, est un homme, comme le souligne Acker (1990). Cela peut donc conduire à sous-valoriser, et finalement à sous-payer, les postes occupés majoritairement par des femmes.

---

<sup>16</sup> Le système Hay, comme les autres systèmes de pesée des postes, met en équivalence un poste et un salaire en fonction de facteurs pondérés.

### - La rémunération variable, non neutre au genre

Au-delà du salaire fixe, la rémunération comprend d'autres éléments, et notamment la part variable, généralement indexée sur les objectifs (Chaput et Wolff, 2008). Or, cela peut défavoriser les populations qui ne correspondent pas aux normes attendues de disponibilité.

Par exemple, la part variable commerciale, attribuée aux salariés du domaine de la distribution sur la base d'atteinte d'objectifs de vente, et souvent calculée mécaniquement à partir des ventes réalisées, peut conduire à avantager les salariés qui ont la possibilité de travailler à des heures tardives ou dans des périodes de ventes plus importantes, comme les périodes de fête. Or, les charges familiales peuvent peser sur la capacité des femmes à travailler à des heures tardives ou pendant les périodes de fête. Ces deux éléments peuvent expliquer pourquoi la part variable, proportionnellement plus importante chez les hommes que chez les femmes, contribue aux écarts de salaire (APEC, 2013). Ce système de part variable apparemment neutre, puisqu'indexé sur les objectifs, peut alors contribuer à créer un écart entre femmes et hommes du point de vue de la part variable.

La même question se pose d'ailleurs sur les heures supplémentaires. Ainsi, comme le soulignent Rubery, Bettio, Fagan, Maier, Quack et Villa (1997), les systèmes de rémunération qui récompensent fortement les heures supplémentaires favorisent les hommes, et les compensations pour le travail le week-end semblent plus élevées dans les secteurs de production masculinisés que dans les secteurs de service féminisés. Enfin, Devetter (2009) montre, à partir de l'Enquête Emploi, que les femmes ont un rapport à la disponibilité différent de celui des hommes. Elles sont par exemple surreprésentées dans les métiers qui combinent forte disponibilité, horaires atypiques et salaire faible, et leur disponibilité leur rapporte moins : « *Women have less experience than men of the most formalized or visible antisocial working hours like night work or long hours, but the more invisible forms are more likely to affect women, like a long break from work, or weak time sovereignty* » (p. 445).

On constate donc que la neutralité apparente du système de rémunération fixe et variable se heurte à des facteurs qui peuvent désavantager les femmes.

#### **II.2.2.b. La non-neutralité des dispositifs de gestion de carrière**

On peut également interroger la neutralité au genre des dispositifs de gestion de carrière. Comme le soulignent Dobbin, Sutton, Meyer et Scott (1993), les dispositifs de gestion de

carrière, notamment dans les grandes entreprises, reposent sur des règles et des formalisations censées rationaliser la prise de décision et éviter les pratiques discriminatoires. Cependant, on peut identifier des facteurs structuraux (Cech et Blair-Loy, 2010) et organisationnels qui désavantagent les femmes, indépendamment de toute discrimination directe.

Notamment, certaines règles apparemment neutres sont en fait « masculines », c'est-à-dire qu'elles sont calquées sur un modèle masculin de réussite (Laufer, 2003).

Les notions de disponibilité et surtout de présentéisme, déjà évoquées pour le salaire mais ici invoquées en lien avec l'évolution professionnelle, en font par exemple partie, comme le souligne entre autres la littérature académique américaine (Devetter, 2009 ; Ruiz Castro, 2012 ; Durbin et Tomlinson, 2014). La norme du présentéisme peut par exemple éloigner les femmes de certaines professions pour lesquelles la relation entre le salaire et les heures travaillées est convexe, comme Goldin (2014) le montre pour la profession des avocats, accentuant ainsi le phénomène de la ségrégation du marché du travail.

De la même façon, le critère de l'âge peut être utilisé au détriment des femmes, si l'on considère que la carrière se construit entre 30 et 40 ans, ce qui correspond généralement à l'âge de la maternité pour les femmes. Les politiques de mobilité constituent également un bon exemple de règle qui peut être considérée comme un critère neutre de performance, mais qui en réalité n'est pas neutre au genre, comme le soulignent Pochic, Peyrin et Guillaume (2011). En effet, les femmes peuvent plus difficilement être mobiles internationalement, d'une part dans un contexte sociétal où le modèle traditionnel incite la femme à suivre son mari, parfois au prix de son activité à elle (Guillaume et Pochic, 2010), et d'autre part dans un contexte où, les femmes gagnant en moyenne moins que les hommes, un potentiel arbitrage financier au sein du couple se fera plus souvent au détriment de l'activité professionnelle de la femme. Or, cette règle de la mobilité obligatoire peut s'appuyer sur des arguments de performance et de compétence neutres au genre : un cadre parti à l'international au cours de sa carrière aura ainsi prouvé son adaptabilité, son ouverture, et sa capacité à s'intégrer dans des cultures étrangères.

On a cité ici des règles apparemment neutres au genre et « *englobant hommes et femmes de manière indifférenciée* », qui en réalité défavorisent les femmes (Pigeyre, 2001, p. 279). Ces dispositifs de gestion de carrière peuvent ainsi en partie expliquer le phénomène du plafond de verre en créant des formes d'exclusion des femmes à chaque étape du processus de sélection qui conduit aux postes à responsabilités (Laufer, 2003).

On constate finalement que ces dispositifs se fondent en partie sur une définition particulière des compétences, et surtout des compétences demandées par l'organisation pour évoluer professionnellement. Charbeau (2009) souligne ainsi le rôle joué par les conventions sur l'évaluation du travail dans l'inégalité d'évolution professionnelle entre les femmes et les hommes. La définition des compétences requises conduit finalement à façonner un profil de réussite qui est le plus souvent un profil masculin : même dans la Fonction publique où la définition et les outils de mesure des compétences sont souvent considérés comme les plus neutres et objectifs, des biais de genre viennent façonner ce profil de réussite au masculin (Pigeyre et Valette, 2004).

On peut conclure que, loin d'être neutres, les dispositifs de gestion des grandes entreprises produisent des systèmes et des règles défavorables aux femmes. La « théorie des organisations genrées » (Acker, 1990) permet ainsi de mettre au jour la manière dont la neutralisation du genre participe en fait d'une stratégie d'exclusion des femmes : comme l'écrivent Angeloff et Laufer (2007, p. 22), *« l'abstraction renvoie implicitement et inconsciemment à un travailleur dont le genre est masculin et, par là même, marginalise les femmes tout en contribuant au maintien de la ségrégation entre les sexes dans les organisations »*.

Les pouvoirs publics ont d'ailleurs pris conscience de ce biais et certains rapports appellent à une réévaluation des fonctions et des compétences (Bensussan, Branchu et Laloue, 2013). De leur côté, les grandes entreprises prennent également peu à peu conscience de l'avantage que certaines règles confèrent aux hommes, comme le souligne Laufer (2008, p. 38) : *« Dans une logique de suppression des 'discriminations indirectes', les politiques d'égalité et les politiques de diversité peuvent aussi se rejoindre pour remettre en cause des normes et des politiques apparemment 'neutres' mais de fait ancrées dans des modèles 'masculins' et donc potentiellement et involontairement discriminatoires à l'égard des femmes. Il s'agira, par exemple, de revoir les critères d'âge dans la gestion des cadres à potentiel quand ceux-ci s'avèrent défavorables aux femmes, en raison de l'âge moyen des maternités ; de revoir les critères de 'potentiel' et de 'mérite' car ceux-ci s'avèrent souvent 'codés' au masculin ; ou de s'interroger sur les caractéristiques des politiques de mobilité géographique qui peuvent être plus défavorables pour les femmes, et sur les manières de faire évoluer ces politiques. Il peut s'agir aussi de réorganiser les stages de formation continue, pour que cette organisation s'adapte mieux aux contraintes de l'articulation vie*

*professionnelle-vie familiale qui pèsent plus particulièrement sur les femmes ou de développer des politiques, des mesures ou des services qui s'adressent non plus seulement aux mères mais aux deux parents, dans le souci d'inclure les hommes, ou encore de remettre en cause une culture du présentéisme néfaste à cette articulation pour les deux sexes ».*

On peut alors se demander comment expliquer la persistance de règles défavorables aux femmes dans les organisations.

### **II.2.3. L'approche par les systèmes organisationnels et l'adoption de politiques : intérêts des acteurs et caractéristiques des organisations**

D'autres travaux académiques s'intéressent justement à la manière dont les intérêts des acteurs dans le système organisationnel peuvent expliquer la persistance de certaines règles. À un niveau plus macro, des travaux académiques, menés aux États-Unis notamment, se sont également penchés sur les variables structurantes des efforts ou au contraire de l'absence d'efforts des entreprises en matière d'égalité professionnelle.

#### **II.2.3.a. Les intérêts et enjeux de pouvoir des différents acteurs : des forces contradictoires qui peuvent conduire à l'adoption de stratégies collectives de résistance au changement**

Le changement des règles organisationnelles présidant aux dispositifs de gestion peut se heurter aux intérêts de différents acteurs : l'entreprise étant un lieu de pouvoir, de relations et d'intérêts (Crozier, [1964] 2001), il paraît intéressant de se pencher sur les différents acteurs qui peuvent avoir un intérêt à éviter un changement des règles de carrière ou de rémunération. Les intérêts de ces différents acteurs (employeurs, managers, salariés et OS) peuvent en effet conduire à l'adoption de stratégies ayant des effets négatifs sur l'égalité professionnelle, et ce indépendamment de toute discrimination directe.

##### *- Les employeurs : intérêts contradictoires et stratégie en demi-teinte*

Schématiquement, les employeurs peuvent avoir plusieurs intérêts en apparence contradictoires, qui les conduisent à adopter une stratégie en demi-teinte, entre le soutien de l'égalité professionnelle et la résistance à des changements importants pourtant nécessaires au développement de l'égalité professionnelle.

D'un côté, les contraintes économiques constituent des zones d'incertitude majeures (Crozier et Friedberg, [1977] 1981) pour les employeurs, qui sont alors réticents à engager des dépenses dans le domaine de l'égalité professionnelle, souvent perçu comme secondaire, ce qui se traduit par exemple par un rétrécissement des budgets en faveur de l'égalité professionnelle en période de crise économique, ou par un passage au second plan de cette thématique dans les orientations stratégiques de l'entreprise. Or, comme on l'a vu, des mesures en matière d'égalité professionnelle pourraient nécessiter une refonte de certains processus RH, une opération d'envergure pour une entreprise (Acker, 1989), qui conduirait à des dépenses en temps et en argent que de nombreuses entreprises ne sont pas prêtes à consentir.

D'un autre côté, comme le souligne Bereni (2011), les contraintes légales, la mobilisation de certains acteurs, la forte médiatisation de la thématique de l'égalité professionnelle (et plus généralement de la diversité) et la mise en visibilité positive des grandes entreprises les mieux positionnées sur ce champ peuvent inciter les employeurs à définir et mettre en place des mesures en faveur de l'égalité professionnelle.

Ces deux types de contraintes peuvent alors aboutir à une stratégie consistant à adopter des symboles visibles de prise en compte de l'égalité professionnelle, mais qui ne coûtent pas trop cher et qui ne nécessitent pas un bouleversement des règles organisationnelles coûteux en temps et en argent. Des mesures peuvent notamment se concentrer sur les postes les plus élevés de la hiérarchie : sur des petits effectifs, les nominations de femmes seront plus visibles que des efforts de mixité sur l'effectif global de l'entreprise, et la médiatisation de la cause de l'accès des femmes aux postes à responsabilités assure celle des efforts des entreprises pour féminiser leurs instances dirigeantes. Cependant, cette stratégie est confrontée à un autre intérêt, celui de ne pas perdre le pouvoir, pour les hommes (Landrieux-Kartochian, 2007). Noe (1988, p. 68) souligne ce dernier phénomène, en mettant en avant que, dans un contexte de politiques actives, les hommes peuvent se sentir menacés par les femmes : « *In situations in which women are given preferential treatment for certain jobs within the organization [...] potential mentors may view female employees as a threat to their job security and, therefore, may be reluctant to initiate a developmental relationship with them* ». Cappellin (2010) montre alors que cela peut aboutir à la nomination de femmes à des postes de direction bien spécifiques (DRH, Direction de la Communication), ce qui conduit finalement à une importante ségrégation des femmes dans les sphères de direction, et accentue le phénomène déjà évoqué des « parois de verre ».



- *Les managers : une aversion forte au risque*

Les contraintes de productivité pèsent fortement sur les managers, souvent soumis à des indicateurs de performance (Ginsbourger, 2010). Pour cette raison, les thématiques relatives à l'égalité professionnelle ne sont souvent pas prioritaires pour eux.

De surcroît, dans un contexte de resserrement des budgets de recrutement, les managers ont intérêt à « ne pas prendre de risque » dans leur recrutement, ce qui accentue souvent l'homophilie des recruteurs (Dobbin, 2009). Au-delà de cette dimension d'homophilie qui concerne toutes les dimensions de la diversité, les femmes souffrent d'un handicap spécifique : la peur de les voir partir en congé de maternité, parental, ou tout simplement la peur qu'elles soient moins disponibles pour leur travail lors d'événements familiaux, peuvent dissuader des managers de les recruter. Des travaux académiques montrent ainsi que les femmes doivent montrer plus de compétences dans les décisions de recrutement ou de promotion (Cobb-Clark, 2001), pour compenser ce qui peut apparaître comme une prise de risque : « *To be promoted, a woman must be somewhat better than a man in order to compensate for her higher ex ante probability of departure and the social loss of the investment* » (Lazear et Rosen, 1990, p. 113). De surcroît, l'absentéisme pour raisons de santé ou pour garde d'enfant malade est statistiquement plus important pour les femmes que pour les hommes (Inan, 2013). Même si une étude de Bouville (2014) souligne qu'en fait les conditions de travail et l'organisation du travail sont les déterminants principaux de l'absentéisme féminin, la perception d'un absentéisme plus élevé chez les femmes risque d'influer sur les représentations que les managers peuvent avoir de l'investissement des femmes et donc constituer un handicap pour les femmes, d'autant plus que, comme on l'a vu, le modèle d'investissement et de présentéisme reste la norme (calquée sur un modèle masculin du travailleur) dans la majorité des grandes organisations (Laufer, 2003).

Cette aversion au risque peut donc conduire les managers à privilégier le recrutement d'hommes plutôt que de femmes ; et la norme du présentéisme, déjà évoquée, peut conduire les managers à privilégier l'avancement des hommes. Ce phénomène se retrouve d'ailleurs aussi bien dans les grandes entreprises que dans le secteur public où les femmes peuvent être dissuadées de se présenter à certains concours (Backouche, Godechot et Naudier, 2009).

Au-delà de l'aversion au risque, on peut rappeler que certains travaux soulignent l'existence d'un « sexisme ambivalent » de la part des supérieurs, qui pourrait expliquer le plafond de verre, par exemple dans le recrutement des professeurs des universités, comme le

soulignent Zinovyeva et Bagues (2011) : mélange de sexisme bienveillant et de sexisme hostile, ce sexisme ambivalent se traduit par exemple pour les évaluateurs hommes par le fait d'avantager (ou du moins de ne pas désavantager) les femmes dans l'accès aux positions moyennes, mais à les désavantager dans l'accès aux plus hautes positions de la hiérarchie.

*- Les salariés : reproduction des avantages acquis et des identités de métier*

Les salariés ont également des contraintes et des intérêts qui peuvent les conduire à adopter des stratégies négatives pour l'égalité professionnelle.

Il peut s'agir notamment de stratégies de résistance vis-à-vis de changements potentiels de règles de carrière ou d'évaluation des fonctions, dues à des intérêts salariaux ou à des intérêts autour des représentations des métiers (Dequecker et Tixier, 2013). Ainsi, comme le soulignent Silvera (2006) et Batlle (2014), l'arrivée des femmes sur le marché du travail a pu être perçue par les ouvriers comme une menace du fait d'un risque de concurrence sur les salaires, étant donné la faiblesse des salaires des femmes – Silvera (*ibid.*) donne le secteur de la typographie en exemple.

En outre, les salariés des métiers nécessitant historiquement une force physique peuvent être incités à en maintenir la représentation, alors même que bien souvent les progrès techniques et les évolutions des métiers ont pu diminuer ces contraintes (Gallioz, 2006). Cette dimension de la force physique représente en effet pour les salariés un enjeu à la fois symbolique, s'inscrivant dans une logique de distinction vis-à-vis des autres corps de métier, un enjeu identitaire, un salarié pouvant définir son identité en fonction de son identité de métier (Baudelot et Gollac, 2003), et un enjeu plus matériel, certains éléments de rémunération pouvant en effet dépendre des contraintes physiques – en effet, certains métiers historiquement pénibles physiquement bénéficient de primes liées à cette pénibilité.

On peut donc conclure à l'existence potentielle de stratégies de maintien de l'identité des métiers qui peuvent freiner l'évolution des représentations sur les métiers alors même que ces métiers peuvent avoir en réalité évolué. Finalement, les intérêts identitaires, symboliques et matériels des salariés peuvent conduire à maintenir des représentations sur des « *situations particulières d'exercice* » (Mathieu-Fritz, 2004, p. 86) qui conduisent à une exclusion des femmes.

- Les OS : cadrage et stratégie de protection de la base électorale

Enfin, les OS ont, comme on l'a vu, un rôle important à jouer dans les négociations relatives à l'égalité professionnelle, surtout depuis la loi Génisson du 9 mai 2001. En effet, pour les grandes entreprises, la première étape de la mise en conformité avec la loi consiste à établir un accord entre les instances dirigeantes et les partenaires sociaux, accords qui parfois ne sont pas signés par certaines OS, du fait de stratégies syndicales de participation-collaboration ou au contraire de participation-contestation (Adam, 1966) souvent conditionnées par la base électorale des OS, leur posture syndicale historique et leur volonté de mettre à l'agenda certains sujets de revendications (Loriol, 2010).

Ardura et Silvera (2001) soulignent que les OS ont des champs d'intervention « incontournables » en matière d'égalité professionnelle : emploi, inégalités de salaire (Guillaume, 2013), et temps de travail. Or, se focaliser sur ces champs d'intervention peut conduire à masquer les autres champs d'intervention envisageables, par un processus de « cadrage » (« *framing* », Snow, Burke Rochford, Worden et Benford, 1986) qui consiste à construire un cadre de mobilisation et d'action collectives en réduisant un problème à un point précis, ce qui peut conduire à masquer certaines dimensions de ce problème. En ce qui concerne l'égalité professionnelle, un cadrage autour des dimensions de l'emploi, des inégalités salariales et du temps de travail peut par exemple venir occulter d'autres dimensions telles que l'évolution professionnelle ou encore l'accès à la formation. Cela conduit de plus à avoir une certaine conception de l'égalité professionnelle, centrée sur l'emploi, le salaire et le temps de travail, qui peut différer de la conception de l'égalité professionnelle dont la Direction est porteuse.

De plus, dans un contexte où la loi du 20 août 2008 a subordonné le pouvoir des syndicats à leur score aux élections professionnelles, les OS peuvent être incitées à éviter certains changements organisationnels dans le but de contenter leur base, dans une logique électorale. Dans le contexte américain, Acker (1989) évoque ainsi une situation où les OS s'opposent à un gel salarial des hommes même s'il s'agit d'une condition nécessaire au rattrapage salarial, de peur de perdre leur ascendant sur les catégories de salariés concernées par un gel des salaires. L'objet de la « qualification » est par ailleurs au centre de certaines revendications syndicales : on observe ainsi des stratégies syndicales souvent orientées vers un maintien (ou

une hausse uniformisée) des qualifications, même en cas d'évolution des métiers. Or, un maintien des qualifications peut conduire à un maintien des inégalités salariales.

Ajoutons que la sous-représentation des femmes dans les OS, ou leur maintien dans des positions subalternes, peut également interroger sur la capacité des syndicats à prendre des positions volontaristes en la matière (Ardura et Silvera, 2001 ; Guillaume, 2013 ; Kirton et Healy, 2013 ; Guillaume, Pochic et Silvera, 2013).

Enfin, le manque de professionnalisation des OS sur le sujet de l'égalité professionnelle (Ardura et Silvera, 2001) conduit à penser que la négociation sur l'égalité professionnelle peut prendre un tournure conflictuelle, le manque de professionnalisation et d'expertise des OS étant un facteur de conflit dans les négociations (Morel, 1981).

On constate finalement que les intérêts de ces différents acteurs peuvent conduire à une forme de résistance aux changements (Crozier et Friedberg, [1977] 1981) qui seraient pourtant nécessaires à une meilleure prise en compte de l'égalité professionnelle et à une plus grande efficience des mesures définies par l'entreprise en la matière.

#### **II.2.3.b. Les politiques d'entreprise et la « mise en conformité »**

Au-delà des intérêts des acteurs, des travaux s'intéressent aussi, dans le cadre d'une approche néo-institutionnaliste, aux tentatives pour institutionnaliser un changement, ou aux tentatives pour se conformer à un changement légitimé par l'environnement institutionnel, en l'occurrence ici le poids mis par les pouvoirs publics et les médias sur la thématique de l'égalité professionnelle. Cependant, si le concept de légitimité est au centre des travaux pionniers du néo-institutionnalisme (Meyer et Rowan, 1977 ; DiMaggio et Powell, 1983 ; Huault, 2009), le phénomène de mise en conformité (« *compliance* », Edelman, 1992) semble encore plus important pour comprendre le comportement des organisations en matière d'égalité professionnelle. Mais des travaux néo-institutionnalistes s'intéressent également aux variables structurantes de l'adoption de mesures de mise en conformité (Edelman, 1992 ; Dobbin, Kalev et Kelly, 2006 ; ou encore, sur un domaine autre que l'égalité professionnelle, Fisher-Vanden et Thorburn, 2011).

##### *- La mise en conformité des organisations vis-à-vis des contraintes juridico-légales*

Les travaux menés aux États-Unis, notamment par Edelman (1990 ; 1992) ou encore Dobbin (2009), montrent que le processus de mise en conformité paraît central pour

comprendre, d'une part la manière dont les grandes entreprises intègrent les changements institutionnels dans leurs pratiques, d'autre part comment elles façonnent les contours de la loi en adoptant une forme de conformité particulière, jouant ainsi un rôle de médiation entre le texte de la loi et son application dans la société.

Des travaux académiques, menés aux États-Unis notamment, montrent que la loi et la jurisprudence ont un pouvoir normatif fort pour les organisations (Dobbin et Kelly, 1999), même si, comme on l'a vu, la justification mise en place par les organisations sur l'adoption de mesures de mise en conformité passe souvent par un argumentaire économique, et non pas légal (Dobbin et Sutton, 1998).

Comme le souligne Edelman (1992, p. 1544), ces changements ne sont pas dictés uniformément par la loi, souvent assez imprécise pour laisser aux organisations des marges de manœuvre dans leur définition de la mise en conformité : « *actors within organizations struggle to construct a definition of compliance* ». Les entreprises forment ainsi une « médiation » entre le texte de la loi et son application, et donc ses effets. Par exemple, les organisations peuvent être incitées à adopter des symboles visibles de conformité comme des gages de leur bonne volonté qui peut les protéger en cas de procès : ces symboles visibles peuvent notamment consister en des modifications de structure formelle, comme la création de postes ou de départements dédiés à l'égalité professionnelle (Edelman, *ibid.*). Ces mesures ne sont alors pas adoptées uniquement pour leur efficacité mais aussi pour leur visibilité externe. À l'inverse, une modification des « structures informelles » telles que la communication entre départements, les comportements des acteurs, les normes informelles et les pratiques, aurait peut-être moins de visibilité. De plus, changer les structures informelles peut en fait s'avérer plus coûteux pour les grandes entreprises : par exemple, changer les normes implicites de définition des compétences requises pour évoluer professionnellement, normes qui peuvent désavantager l'évolution professionnelle des femmes, comme on l'a vu, peut s'avérer coûteux puisque cela nécessite un changement des représentations de tous les acteurs impliqués. Créer un poste dédié à l'égalité professionnelle peut éventuellement permettre alors aux organisations de concilier mise en visibilité de leur engagement en faveur de l'égalité professionnelle et maintien des règles informelles, ce qui correspond aux stratégies des employeurs évoquées *supra*. Pour autant, il ne faut pas négliger le fait que les acteurs positionnés à ces postes dédiés peuvent également contribuer à une évolution des règles informelles, ou du moins à la prise de conscience collective de la non-neutralité au

genre de ces règles, ce qui peut expliquer l'effet positif de la création de ces postes dédiés sur la représentation des femmes dans les postes de management (Dobbin, Kalev et Kelly, 2006).

Finalement, Edelman et Suchman (1997) montrent que les organisations définissent les contours pratiques de lois qui sont souvent assez ambiguës pour laisser des marges d'interprétation sur ce qu'elles impliquent en pratique, et donc que les lois ne sont pas que des contraintes exogènes qui s'imposent aux grandes entreprises, car elles sont en grande partie façonnées par les actions de ces dernières. Les travaux de Duclos (2008) sur la GPEC peuvent ici également être convoqués : il montre en effet que les « bonnes pratiques » des entreprises deviennent des manières de définir la mise en pratique de la loi, et qu'elles viennent ainsi influencer sur le cadre juridico-légal, ce que l'on retrouve ici sur l'égalité professionnelle.

Cette définition de la conformité implique finalement une définition de la conception de l'égalité professionnelle, la conception véhiculée par les pouvoirs publics n'étant pas forcément uniforme, comme on l'a vu par exemple avec l'évolution de cette conception au cours du XX<sup>ème</sup> siècle et les divergences entre droit français et droit européen. Les entreprises doivent alors adapter la conception de l'égalité professionnelle en leur propre sein. Mais en retour, la conception de l'égalité professionnelle véhiculée par les pouvoirs publics peut évoluer en fonction des pratiques des entreprises – encore une fois les travaux de Duclos (2008) éclairent ce phénomène. Par exemple, l'allocution de Najat Vallaud-Belkacem sur les bénéfices des réseaux de femmes déjà évoquée *supra* (cf. p. 50) est sans doute structurée par le fait que les entreprises sont de plus en plus nombreuses à adopter ce type de mesures.

#### *- Les variables structurantes des politiques d'égalité professionnelle*

D'autres courants de recherche considèrent les organisations comme des entités dotées de buts et d'une rationalité collective, et s'interrogent alors sur les variables structurantes, au niveau des organisations, de l'adoption de mesures ou de pratiques (Kostova et Roth, 2002).

Certains travaux néo-institutionnalistes s'intéressent plus particulièrement à l'adoption de mesures relatives à l'égalité professionnelle, et les résultats obtenus convergent le plus souvent. Notamment, comme le montrent les travaux de Edelman (1992), plus l'entreprise est grande, plus elle a intérêt à mettre en place une politique d'égalité efficace ; ou encore, la variable du secteur explique une grande partie des différences dans la mise en place de ce type de politiques.

Plus encore, certaines variables, au niveau des organisations, peuvent structurer également l'efficacité des mesures prises. Par exemple, Dobbin, Kalev et Kelly (2006) montrent que les organisations sous contrat fédéral aux États-Unis, qui sont soumises à une obligation supplémentaire de politique active, voient croître l'efficacité de certains de leurs programmes tels que la formation à la diversité.

En adoptant une perspective néo-institutionnaliste, on peut donc identifier des intérêts et des stratégies qui viennent conditionner l'adoption de mesures par les organisations – et leur efficacité. On est donc encore une fois loin de l'image d'organisations neutres, n'étant que des coquilles vides où les différentes formes de l'inégalité professionnelle se logent, sans lien avec le système de gestion et la structure organisationnelle.

On constate finalement que les travaux académiques cherchant à expliquer la persistance d'inégalités professionnelles malgré la mise en place de politiques par les entreprises peuvent mettre l'accent plutôt sur des éléments exogènes à l'entreprise, ou au contraire plutôt sur des éléments endogènes. Pour le dire autrement, et en suivant la typologie de Brandl, Mayrhofer et Reichel (2008), ces travaux peuvent invoquer plutôt des éléments macro, méso ou micro.

Ces types d'explication ne sont pas mutuellement exclusifs. Cependant, notre terrain et notre objet d'étude se concentrant sur l'entreprise, on s'intéresse ici plus particulièrement au niveau intra-organisationnel, et plus spécifiquement aux dispositifs de gestion définis sur l'égalité professionnelle au sein d'une entreprise.

### **III. Les manques de la littérature**

Cet aperçu de la littérature sur l'égalité professionnelle montre à quel point ce champ est large, et bien documenté, avec de plus une dimension multidisciplinaire qui augmente encore cette richesse.

Cependant, on peut identifier ici des manques que notre travail de recherche peut chercher à combler. Ainsi, la question de la conception de l'égalité professionnelle au sein des grandes entreprises a peu été abordée (III.1). Ensuite, la construction d'une politique d'égalité professionnelle, qui peut être à la fois négociée et non négociée, comme on l'a vu, a également été peu abordée par les travaux académiques (III.2). Enfin, il semble y avoir peu ou pas de travaux sur l'effet des budgets dépensés, par exemple en matière d'égalité salariale ou d'égalité dans l'évolution professionnelle (III.3).

#### ***III.1. Les conceptions variées de l'égalité professionnelle dans les entreprises***

La question de la conception de l'égalité professionnelle est posée dans la littérature surtout en lien avec le droit et la production de lois ou de jurisprudences. Ainsi, une littérature importante, proche des travaux de juristes, s'est développée sur cette question (Lanquetin, 2003 ; Lanquetin, 2009 ; Junter et Sénac-Slawinski, 2010 ; ...), en identifiant notamment des différences entre égalité des droits, égalité de traitement, et égalité des chances. Mais la conception de l'égalité professionnelle, et surtout la coexistence de plusieurs conceptions de l'égalité professionnelle au sein des entreprises, ne constitue pas un sujet abondamment traité par la littérature sur l'égalité professionnelle en entreprise. Pourtant, on peut formuler l'hypothèse, qui sera étudiée dans ce travail de recherche, que la ou les conception(s) de l'égalité professionnelle au sein d'une entreprise sont structurées en partie par la culture de l'entreprise et son système, et peuvent constituer des facteurs clés de l'appropriation au niveau local d'une politique d'égalité professionnelle.

##### **III.1.1. Les conceptions de l'égalité professionnelle, structurées par les systèmes et contextes locaux**

Alors même que certains travaux académiques se sont penchés sur la manière dont la culture organisationnelle peut contribuer à l'exclusion des femmes (Acker, 1990 ; Rutherford,



2001 ; Ponchut et Barth, 2012), un premier manque de la littérature peut être identifié autour de la façon dont les conceptions de l'égalité professionnelle sont adossées à la culture de l'entreprise, à ses métiers et à son système de gestion. Or, il semble que ces facteurs ne soient pas négligeables.

Ainsi, dans une entreprise ayant une culture proche de celle de la Fonction publique où la méritocratie est souvent posée comme un principe important de la gestion des carrières, on peut supposer que c'est l'égalité de traitement qui est privilégiée, puisque la méritocratie repose justement sur une concurrence loyale entre les différents acteurs, et qu'il paraît difficile dans une culture méritocratique d'avantager des populations au seul titre qu'elles peuvent être défavorisées pour des raisons externes. La culture de l'entreprise peut aussi structurer la perception que les acteurs ont de la situation de leur entreprise en matière d'égalité professionnelle. Ainsi, Pochic, Peyrin et Guillaume (2011) montrent que les salariés d'une entreprise publique ont plus de difficulté à imaginer que des inégalités professionnelles puissent exister au sein de leur entreprise, du fait du système des concours, et alors même que des études montrent que la Fonction publique ne garantit ni l'égalité salariale (Guégot, 2011) ni l'égalité dans l'évolution professionnelle, les femmes étant par exemple sous-représentées parmi les candidats au concours de l'agrégation en sciences de gestion (Pigeyre et Sabatier, 2012).

Au-delà de la culture de l'entreprise, l'activité de l'entreprise et ses métiers peuvent aussi structurer les conceptions de l'égalité professionnelle par le biais des enjeux identifiables en la matière. En effet, dans une entreprise où les métiers sont majoritairement féminisés, la question de la mixité ne se posera pas de la même façon que dans une entreprise où les métiers sont peu féminisés. On peut ainsi penser que, dans les secteurs très féminisés, les acteurs ont moins d'incitation à définir et à mettre en œuvre des politiques d'égalité professionnelle, considérant que leur entreprise est déjà bien avancée sur le sujet. À l'inverse, dans les secteurs peu féminisés, les entreprises peuvent avoir tendance à focaliser leur politique sur la question de la mixité, ou au contraire à diminuer leurs efforts face à cet enjeu perçu comme dû essentiellement à des facteurs exogènes, comme on l'a vu.

Enfin, le système de gestion de l'entreprise peut aussi influencer sur la conception de l'égalité professionnelle. Par exemple, dans une entreprise où la gestion du personnel se fonde essentiellement sur des règles collectives, l'égalité de traitement qui repose sur des règles

uniformes est peut-être la conception la plus facile à mettre en œuvre. À l'inverse, dans des entreprises ayant une gestion plus individualisée du personnel, mettre en œuvre des actions positives, c'est-à-dire s'inscrire dans une logique d'égalité des chances, est peut-être plus facile.

On constate donc que, alors que la littérature académique traite peu cette dimension, la manière dont la ou le(s) conception(s) de l'égalité professionnelle sont adossées aux caractéristiques de l'entreprise semble un axe de réflexion important pour mieux appréhender les politiques d'égalité professionnelle dans les grandes entreprises.

En effet, c'est à partir de leur conception de l'égalité professionnelle que les acteurs, OS et Direction notamment, vont construire la politique d'égalité professionnelle de l'entreprise. Une conception en matière d'égalité des chances aura ainsi plus de chance d'aboutir à une politique favorisant des actions positives et des quotas, alors qu'une conception en matière d'égalité de traitement aura plus de chance d'aboutir à une politique centrée sur la non-discrimination dans les processus RH. Or, ces différents types de politique se retrouvent aujourd'hui dans les accords d'entreprise, comme on l'a vu (Laufer et Silvera, 2006 ; Laufer, 2008), ce qui corrobore l'idée selon laquelle plusieurs conceptions de l'égalité professionnelle peuvent coexister, même au sein d'une seule entreprise.

### **III.1.2. Les conceptions de l'égalité professionnelle, leviers ou freins à l'appropriation de la politique d'égalité professionnelle**

Les conceptions de l'égalité professionnelle peuvent également structurer l'appropriation de la politique d'égalité professionnelle au niveau local. Deux phénomènes peuvent être identifiés ici : d'une part, la conception qu'un acteur a de l'égalité professionnelle, entre égalité des droits, de traitement ou des chances notamment, peut conditionner son adhésion à certaines mesures de la politique, notamment les actions positives ; d'autre part, l'identification par les acteurs locaux des enjeux de l'entreprise en matière d'égalité professionnelle, adossée à leur propre vision de l'égalité professionnelle, joue aussi sur leur adhésion aux différentes mesures de la politique d'égalité professionnelle.

Les politiques d'égalité des chances, et surtout les politiques actives et les systèmes de quotas, rencontrent encore aujourd'hui en France des résistances. Comme on l'a vu, ces

systèmes importés des États-Unis, où ils sont utilisés pour différents types de minorités, ont rencontré des résistances, à la fois dans le droit français (Lanquetin, 2009), mais aussi dans la culture française, imprégnée de méritocratie et qui a fondé le principe d'égalité sur un principe de négation des différences : « *En France, le chemin est celui de l'égalité, d'une égalité qui, selon le modèle républicain, a été originellement fondée sur une dénégaration des différences* » (Laufer, 2009, p. 34). D'ailleurs, comme le soulignent Laufer et Silvera (2004, p. 19), le terme de « discrimination positive » n'est présent dans aucun accord Égalité professionnelle qu'elles étudient, et des interviewés expliquent que ce terme « fait peur ». Il y a pourtant peu d'études sur la résistance que ces politiques actives peuvent rencontrer au sein des entreprises françaises, une fois qu'elles ont été définies par la Direction de l'entreprise, en partenariat avec les OS.

Or, on peut supposer qu'il est d'autant plus difficile pour un acteur d'une entreprise d'appliquer des mesures s'il n'adhère pas à leur principe ni à leur but. En effet, les politiques d'égalité professionnelle ne comportent généralement pas en elles-mêmes des sanctions en cas de non-application, ce qui implique que ce seront la légitimité de la règle et son appropriation qui seront garantes de son application (Reynaud, [1989] 1997 ; Segrestin, 1997 ; Moisdon, 2012 ; ...). En outre, la transversalité de l'égalité professionnelle conduit à une transversalité de la politique d'égalité professionnelle à différents processus RH, portés par différents acteurs. Cela nécessite donc que la règle soit légitime auprès d'acteurs très divers. Et les conceptions que ces acteurs ont de l'égalité professionnelle peuvent varier, ce qui met en péril la légitimité d'une règle adossée à une conception particulière de l'égalité professionnelle, que les acteurs locaux ne partagent pas forcément unanimement. Les acteurs peuvent alors choisir de ne pas appliquer la règle concernée.

La vision que les acteurs ont de la situation de leur entité ou de leur entreprise en matière d'égalité professionnelle joue aussi sur leur degré d'adhésion à la politique d'égalité professionnelle, et donc sur leur mise en œuvre de la politique. Or, cette vision peut être adossée à leur conception de l'égalité professionnelle.

Ainsi, si les acteurs restreignent leur définition de l'égalité professionnelle à la mixité, un cas fréquent comme on l'a vu, notamment du fait de la confusion entre ces différents termes (Fraisie, 2002), ils peuvent estimer que les mesures relatives à d'autres pans de l'égalité professionnelle ne sont pas légitimes, notamment parce qu'ils n'identifient pas de problèmes en la matière. Dès lors, ils peuvent être tentés de ne pas appliquer les règles concernées. Dans un autre registre, si les acteurs n'identifient pas d'inégalité professionnelle dans leur

entreprise, il peut être plus difficile pour eux de mettre en œuvre ou même d'accepter des mesures relevant de l'égalité des chances, qui servent justement à corriger des situations d'inégalité préexistantes. Perrier (2015) souligne ainsi que la non-perception des inégalités entre femmes et hommes représente un frein à l'appropriation des politiques d'égalité professionnelle.

On constate donc que la question de la conception de l'égalité professionnelle, à la fois en matière de conception théorique (égalité des droits, égalité de traitement, égalité des chances), et de conception plus pratique sur les différents segments de l'égalité professionnelle (mixité, égalité salariale, égalité dans l'évolution professionnelle...) <sup>17</sup>, est essentielle à aborder pour mieux appréhender la construction, l'appropriation et les effets des politiques d'égalité professionnelle. C'est ce qui sera effectué dans ce travail de recherche. Plus précisément, la question de la conception de l'égalité professionnelle constituera un fil rouge de ce travail, étant donné que cela apparaît comme un élément structurant de chaque étape étudiée (construction de la politique, appropriation et mise en œuvre, effets).

### ***III.2. La construction d'une politique, à la fois négociée et non négociée, d'égalité professionnelle***

Un deuxième manque de la littérature peut être identifié autour de la construction d'une politique d'égalité professionnelle. En effet, si la question de la construction d'une politique a été abondamment traitée, la spécificité de l'égalité professionnelle en tant que politique d'entreprise a encore été peu abordée. C'est en effet généralement plus l'aboutissement de cette construction qui a été étudié, notamment par l'étude du contenu des accords d'entreprise, et non le processus de construction en lui-même.

Or, trois champs de recherche peuvent être identifiés autour de la question de la construction d'une politique d'égalité professionnelle.

#### **III.2.1. La négociation d'une politique d'égalité professionnelle**

De nombreux travaux sur l'égalité professionnelle s'intéressent au contenu des accords d'entreprise ou de branche sur l'égalité professionnelle (Laufer et Silvera, 2004 ; Laufer et Silvera, 2006 ; ANACT, 2008 ; Laufer, 2008 ; Rabier, 2009 ; CSEP, 2014 ; ...) ou à la

---

<sup>17</sup> Pour rappel, voir Schéma 2, p. 43.

mobilisation syndicale sur cette thématique (Ardura et Silvera, 2001 ; Guillaume, 2013 ; ...) ou encore à la représentation des femmes dans les syndicats et aux politiques menées par les syndicats en faveur de la mixité en leur sein (Ardura et Silvera, 2001 ; Guillaume, 2007 ; Guillaume et Pochic, 2009 ; Buscatto, 2009 ; ...), mais très peu de travaux portent sur le processus de négociation d'un accord d'entreprise sur l'égalité professionnelle, et l'observation de ce processus.

La thématique plus générale de la négociation en entreprise a également été largement abordée, par plusieurs champs disciplinaires, notamment celui des relations professionnelles (Morel, [1991] 1997 ; Thuderoz, 2013 ; ...), celui de la gestion (Laroche et Schmidt, 2004 ; Garaudel, Noël et Schmidt, 2008), mais aussi celui de la théorie de la régulation (Reynaud, 1979 ; Morel, 1981 ; Reynaud, 1988 ; Reynaud, 1991 ; Reynaud, [1989] 1997 ; Morel, [1991] 1997 ; ...). Mais les spécificités de la négociation collective sur l'égalité professionnelle ont peu été abordées.

Plusieurs spécificités peuvent pourtant être identifiées ici.

Premièrement, les enjeux de l'égalité professionnelle sont probablement moins cruciaux, aux yeux de la Direction comme des OS, que ceux d'autres négociations, comme la négociation salariale par exemple. Or, les enjeux d'une négociation pour les différents acteurs constituent des facteurs structurants de la négociation et de son issue (Strauss, 1992).

Deuxièmement, la professionnalisation des OS et de la Direction peut être inégale sur l'égalité professionnelle. Plusieurs travaux académiques soulignent la professionnalisation inégale des OS (Ardura et Silvera, 2001, Guillaume, 2013) et d'autres soulignent le caractère structurant de l'inégale professionnalisation entre OS et Direction dans une négociation (Morel, [1991] 1997) ; mais peu de travaux abordent ces deux thématiques ensemble, c'est-à-dire en s'intéressant spécifiquement au processus de négociation d'un accord Égalité professionnelle et en considérant la professionnalisation des OS et de la Direction comme une variable structurante de ce processus.

Troisièmement, la négociation d'un accord Égalité professionnelle répond à des obligations légales, et les textes légaux bordent les documents utilisés comme base de la négociation. Ainsi, le RSC donne lieu à une description relativement précise (article L2323-57 du Code du Travail notamment). On peut formuler l'hypothèse que cela structure en partie le processus de négociation. Encore une fois, c'est une question relativement peu abordée dans la littérature académique. Laufer et Silvera (2006) s'interrogent pourtant sur le champ de

la négociation : sachant que le domaine de la non-discrimination est non-négociable, comme le souligne Lanquetin (2004), elles concluent que la négociation porte sur « *d'une part la modification d'un certain nombre de pratiques 'neutres' mais de fait discriminatoires envers les femmes et, au-delà, [sur] la définition d'un certain nombre d'actions correctrices qui sont de nature à rétablir l'égalité des chances, ou même encore une égalité 'substantielle' entre hommes et femmes* » (p. 260). Cependant, elles n'étudient que les accords, c'est-à-dire le produit de la négociation, et non pas le processus de négociation en lui-même.

Prendre en compte ces spécificités pour étudier le processus de négociation d'un accord Égalité professionnelle paraît donc constituer une perspective pertinente pour mieux comprendre la construction d'une politique d'égalité professionnelle. Notre recherche s'intéresse notamment à cet aspect.

### **III.2.2. Le choix d'inscrire des mesures dans l'accord ou de les définir en-dehors de l'accord**

On a vu aussi que les entreprises peuvent choisir de définir une politique d'égalité professionnelle dépassant le cadre de l'accord. Cela nécessite de la part des acteurs qui participent à la construction de la politique d'égalité professionnelle une réflexion sur ce qui sera intégré dans l'accord et ce qui sera gardé en-dehors de l'accord. Deux types d'acteur majeurs participent à cette réflexion : la Direction et les OS.

La logique qui préside au choix d'inscrire ou pas une mesure d'égalité professionnelle dans l'accord Égalité professionnelle est peu abordée dans la littérature académique. Cela représente pourtant un enjeu important, et pour plusieurs raisons. Premièrement, en matière de dialogue social, l'articulation entre des politiques négociée et non négociée sur le même sujet n'est pas toujours aisée. Deuxièmement, le choix de négocier entièrement ou pas une politique d'entreprise peut être structurant de la politique finalement définie. Troisièmement, aborder cette question pourrait permettre de répondre à la question de savoir pourquoi certaines entreprises choisissent d'aller plus loin que la loi sur l'égalité professionnelle, en ne se contentant pas de la simple négociation d'un accord.

Étudier la logique du choix d'inscrire ou pas une mesure d'égalité professionnelle dans l'accord Égalité professionnelle paraît donc constituer une piste de recherche intéressante

pour mieux comprendre la traduction de la loi en politique d'entreprise. Ce travail de recherche étudiera cette dimension.

### **III.2.3. L'évolution dans le temps d'une politique d'égalité professionnelle et les capacités d'apprentissage et d'innovation**

Enfin, peu de travaux académiques se sont penchés sur l'évolution dans le temps d'une politique d'égalité professionnelle, et sur la manière dont les acteurs de l'entreprise adaptent cette politique, en fonction du diagnostic de la situation, mais aussi en fonction des bilans des accords précédents, ou encore des avancées législatives, ou encore des évolutions du contexte économique, ou médiatique.

Or, cela semble constituer un pan de recherche important pour mieux appréhender les politiques d'égalité professionnelle, et donc pour comprendre pourquoi des inégalités professionnelles subsistent.

Ainsi, il semble intéressant d'appréhender la manière dont les négociateurs font évoluer la politique au fil du temps. L'obligation de négocier impose à l'entreprise d'ouvrir des négociations tous les 3 ans sur l'égalité professionnelle. Comprendre comment la négociation d'un accord prend en compte le bilan de l'accord précédent pour adapter la politique de l'entreprise semble un enjeu de recherche et un enjeu managérial importants. On peut ainsi se demander jusqu'à quel point les acteurs de l'entreprise adaptent la politique en fonction de la réussite ou des échecs diagnostiqués, mais aussi à quel point ils ont des marges de manœuvre pour produire de nouvelles mesures ou actions en faveur de l'égalité professionnelle, en fonction de ce diagnostic.

On peut également formuler l'hypothèse que le contexte économique et médiatique joue sur la construction de la politique d'égalité professionnelle à un instant donné, en incitant soit à une réduction soit à un renforcement des efforts consentis par l'entreprise.

Étudier l'évolution d'une politique d'égalité professionnelle paraît donc une voie prometteuse pour identifier les facteurs qui structurent ces politiques. Ce travail de recherche se penchera notamment sur cette question.

Plus généralement, prendre en compte les spécificités de l'égalité professionnelle dans l'étude de la négociation et de la construction d'une politique sur ce sujet paraît une piste

intéressante, et pourtant peu abordée dans la littérature académique. Ce travail de recherche s'inscrit dans la volonté d'enrichir la recherche académique sur cette dimension en abordant spécifiquement cette question dans le chapitre 5, consacré à la construction de la politique et son évolution au fil du temps.

### ***III.3. Les effets d'une politique d'égalité professionnelle à l'échelle d'une entreprise***

Enfin, on a vu que de nombreux travaux s'intéressent à la situation des entreprises en matière d'égalité professionnelle, et identifient au sein d'entreprises spécifiques, mobilisées dans le cadre d'études de cas, des problématiques telles que le plafond de verre (Pochic, Peyrin et Guillaume, 2011), ou l'égalité salariale tout au long de la carrière (Cousin, 2007). Quelques travaux s'intéressent également à l'évaluation d'une politique d'égalité professionnelle, notamment sur l'égalité des carrières (Charbeau et de Larquier, 2010).

Pourtant, peu de travaux abordent la question des effets d'une politique d'égalité professionnelle, ce qui peut cependant être effectué sur l'égalité salariale et l'égalité dans l'évolution professionnelle au moyen des données RH de l'entreprise. On définit ici ces « effets » comme l'atteinte d'une meilleure égalité professionnelle : réduction des écarts salariaux pour l'égalité salariale, augmentation du taux de féminisation dans les sphères plus élevées de l'entreprise pour l'égalité dans l'évolution professionnelle.

Certaines entreprises ont défini des budgets servant spécifiquement à corriger les écarts salariaux. Il s'agit d'ailleurs d'une réponse à une obligation légale, issue de plusieurs lois : la loi Génisson de 2001 qui prévoit que la question de l'égalité salariale soit abordée avec les partenaires sociaux, avec pour objectif notamment de définir des mesures permettant de supprimer les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes ; et la loi du 23 mars 2006 qui prévoit la résorption des écarts de salaire. Se pose alors la question de l'efficacité des budgets définis pour résorber les écarts salariaux. Si quelques travaux constatent l'inégale mise en œuvre de ces budgets au niveau local du fait de critères de diagnostic de l'écart salarial souvent flous (Pochic, 2013), peu de travaux se penchent sur l'effet de ces budgets sur l'égalité salariale au sein de l'entreprise. Cette recherche est pourtant possible à réaliser à partir des données RH des entreprises, matériau très riche et souvent trop peu exploité, et peut être complétée par une démarche qualitative visant à mieux comprendre certains phénomènes.



De la même façon, certaines entreprises ont choisi de définir des budgets de promotion additionnels spécifiques pour les femmes. Cette mesure, qui se rapproche des politiques d'égalité des chances en instituant pour les femmes un budget de promotion supérieur à celui des hommes, s'inscrit dans la volonté de diminuer le phénomène du plafond de verre.

Or, si plusieurs travaux se sont intéressés au plafond de verre, en utilisant même dans certains cas une combinaison de matériaux qualitatifs et quantitatifs, comme le font Pochic, Peyrin et Guillaume (2011), peu se sont attachés à évaluer l'efficacité d'un budget de promotion additionnel visant justement à lutter contre ce plafond de verre. Pourtant, c'est encore une fois une recherche possible à mener à partir des données RH de l'entreprise, surtout si elles peuvent être éclairées par une démarche qualitative visant à éclairer des résultats obtenus à partir de ce matériau quantitatif.

Ce travail de recherche cherche à combler ce manque en s'intéressant notamment à l'évolution de l'écart de salaire « toutes choses égales par ailleurs », depuis la création de budgets annuels dédiés à la correction des écarts salariaux dans une entreprise, et à l'évolution de l'accès des femmes aux responsabilités, depuis la création d'un budget de promotion additionnel spécifique pour la promotion des femmes. Ce sera effectué dans le chapitre 4 en articulant des analyses quantitatives et qualitatives.

On constate donc que la littérature très riche sur l'égalité professionnelle souffre encore de quelques manques qui atténuent la compréhension que l'on pourrait avoir de la construction, de l'appropriation et des effets des politiques d'égalité professionnelle dans les grandes entreprises. Ces manques portent notamment : sur la manière dont la ou les conception(s) de l'égalité professionnelle qui coexistent au sein d'une même entreprise structurent la définition mais aussi l'appropriation et donc les effets d'une politique d'égalité professionnelle ; sur la construction d'une politique d'égalité professionnelle, en prenant en compte les spécificités de l'égalité professionnelle et le fait qu'il s'agit d'une politique dont une partie est négociée et une autre partie est décidée unilatéralement par l'entreprise ; et enfin sur l'évaluation des effets des budgets relatifs à l'égalité salariale et à l'égalité dans l'évolution professionnelle.

Ce travail de recherche, sans prétendre combler totalement ces manques, cherche à enrichir la littérature existante sur ces dimensions.

## *Conclusion et synthèse du chapitre 1*

Ce premier chapitre, appuyé sur une revue de littérature couvrant différents champs disciplinaires, a commencé par souligner le caractère polysémique de la notion d'égalité professionnelle, tributaire à la fois de logiques différentes et de frontières fluctuantes. Or, la conception de l'égalité professionnelle adoptée par une entreprise structure sa politique d'égalité professionnelle.

La mise en avant d'actions menées par les entreprises a permis ensuite de présenter les différentes explications que les travaux académiques peuvent apporter à la persistance d'inégalités professionnelles. Plusieurs niveaux sont étudiés par les travaux académiques : micro, méso et macro. La première explication invoque le système sociétal qui produit des stéréotypes genrés, lesquels conditionnent les choix d'orientation, les choix professionnels, mais aussi les comportements des individus dans l'entreprise. La deuxième explication réside dans les processus de gestion, qui ne sont pas neutres au genre, qu'il s'agisse du processus de rémunération ou de gestion de carrière par exemple. La troisième explication réside dans le système organisationnel et ses acteurs, mais aussi dans les logiques institutionnelles qui président à la mise en conformité des entreprises vis-à-vis de la loi et finalement aux effets des politiques mises en œuvre. Cet aperçu de différentes approches permet alors de mieux positionner celle de ce travail de recherche, qui s'intéresse au rôle de l'entreprise en matière d'égalité professionnelle, et ainsi tout particulièrement au niveau intra-organisationnel.

Cette présentation de la littérature et du contexte relatifs à l'égalité professionnelle a conduit cependant à identifier des manques dans la littérature, ou du moins des points qui méritent d'être enrichis : notamment, la coexistence de plusieurs conceptions de l'égalité professionnelle au sein des entreprises, mais aussi la construction d'une politique d'égalité professionnelle à la fois négociée et non négociée et les éléments qui concourent à son évolution, et enfin la mesure des effets d'une politique d'égalité professionnelle au sein d'une entreprise. Ce travail de recherche cherche justement à enrichir les connaissances sur ces points.

## *Chapitre 2 : Cadre conceptuel et méthodologie du travail de recherche*

Le chapitre 2 pose les grands questionnements de ce travail de recherche et le design utilisé pour y répondre.

Pour cela, nous présentons tout d'abord la problématique de recherche et les trois questions de recherche qui en découlent. Notre travail s'intéressant à la construction, la mise en œuvre et les effets des dispositifs de gestion qui accompagnent une politique d'égalité professionnelle, nos trois questions de recherche portent sur : 1) les conceptions de l'égalité professionnelle et leur coexistence au sein de l'entreprise ; 2) l'appropriation de la politique mise en regard avec ses effets ; 3) la construction de la politique et son évolution au fil du temps.

Cela nous amène à définir un cadre théorique pertinent pour y répondre, ici la perspective appropriative des dispositifs de gestion enrichie par le concept de logiques institutionnelles. Enfin, nous présentons le design de recherche mobilisé et les différents types de matériaux et de méthodes utilisés en les reliant à nos questions de recherche, puisque chaque matériau et chaque méthode permettent de répondre à une question de recherche précise. Nous utilisons ainsi un matériau varié, constitué à la fois d'entretiens, d'observations, de données RH et d'enquêtes par questionnaire.

## Sommaire détaillé du chapitre

<b>Chapitre 2 : Cadre conceptuel et méthodologie du travail de recherche.....</b>	<b>90</b>
I. Problématique et questions de recherche .....	93
I.1. Problématique de recherche .....	93
I.2. Questions de recherche .....	96
II. Une articulation heuristique de cadres théoriques .....	99
II.1. La perspective appropriative des dispositifs de gestion... ..	99
II.2. ... enrichie par le concept de logiques institutionnelles .....	101
III. Le design de recherche : l'intérêt d'une double méthodologie qualitative et quantitative pour appréhender l'appropriation et mesurer les effets des politiques d'égalité professionnelle.....	104
III.1. Le matériau qualitatif : entretiens et observations.....	105
III.1.1. Les entretiens .....	105
III.1.2. Un matériau peu courant : les séances de négociation .....	112
III.2. Le matériau quantitatif : de la base de données RH à des documents de l'entreprise .....	115
III.2.1. La base de données RH : un matériau précieux permettant d'évaluer les effets de certaines mesures .....	115
III.2.2. Les matériaux quantitatifs supplémentaires .....	116
III.3. Le matériau externe : l'avantage d'une prise de recul.....	117
III.4. L'intégration dans l'entreprise : de la recherche-intervention à l'ethnographie .....	118
III.4.1. Un matériau propre au statut de doctorante en CIFRE : les missions d'entreprise et les documents internes.....	118
III.4.2. Une posture de recherche-intervention.....	120
III.4.3. Une posture quasiment ethnographique .....	121
<b>Conclusion et synthèse du chapitre 2.....</b>	<b>124</b>

On cherche dans ce travail à éclairer la persistance d'inégalités professionnelles dans les grandes entreprises, malgré un arsenal juridique et législatif conséquent. Pour cela, étudier la définition et la mise en œuvre d'une politique d'égalité professionnelle au sein d'une grande entreprise, en l'occurrence Orange, paraît un point d'entrée intéressant.

Il convient de s'interroger sur le processus de construction et de mise en œuvre d'une politique d'égalité professionnelle au sein des grandes entreprises (I). L'égalité professionnelle dans les grandes entreprises s'inscrit en effet dans un processus dont chaque étape est structurée par les conceptions de l'égalité professionnelle que les différents acteurs concernés peuvent avoir, et ce processus structure les effets de la politique<sup>18</sup>. Étudier le cas particulier d'une grande entreprise, Orange, considérée comme on le verra comme une entreprise « modèle » en matière d'égalité professionnelle, permet d'étudier justement cette question et d'éclairer cette hypothèse de travail.

Pour étudier ce processus, une approche par la perspective appropriative des dispositifs de gestion est ici privilégiée, car la politique d'égalité professionnelle repose notamment sur des dispositifs de gestion ; mais les logiques institutionnelles sont également prises en compte pour comprendre les discours et représentations des acteurs, et notamment pour mieux appréhender la question, essentielle comme on l'a vu, de la conception de l'égalité professionnelle. Cela conduit à adopter un cadre théorique enrichissant l'étude de l'appropriation des dispositifs de gestion par le concept de logiques institutionnelles (II).

Une double approche qualitative et quantitative, utilisant un matériau varié, est mobilisée (III). Cette recherche, financée par une CIFRE menée à la Direction Égalité professionnelle d'Orange, repose sur une étude de cas (Koenig, 2005 ; 2009) mais aussi sur une démarche de recherche-intervention (David, 1999 ; David, 2000 ; Moisdon, 2010). Ce travail s'inscrit donc finalement entre une perspective interprétativiste, au sens où l'on privilégie une étude descriptive permettant de comprendre la réalité des acteurs concernés, et une perspective constructiviste, au sens où l'on adopte une perspective non-essentialiste de la réalité, où l'on estime que les critères de validité de la connaissance reposent sur son adéquation avec la réalité, et où l'on postule que la production de connaissance a un effet sur le réel (Allard-Poesi et Perret, 2014).

---

<sup>18</sup> Cf. Introduction p. 22 pour les définitions retenues des termes « appropriation » et « effets ». L'appropriation renvoie à l'application des mesures de l'accord et à l'adhésion à ces mesures, sachant que, comme on le verra, une mesure qui ne remporte pas l'adhésion a peu de chance d'être appliquée du fait de l'absence de pouvoir coercitif de la politique d'égalité professionnelle. La notion d'effets est ici employée dans un sens réducteur, réduit aux effets mesurables de la politique, notamment sur les deux dimensions que sont l'égalité salariale et l'égalité dans l'évolution professionnelle.

# I. Problématique et questions de recherche

On cherche à présent à mieux circonscrire ce travail, et notamment à formuler des questions et hypothèses de recherche. La problématique de recherche est aussi posée à partir du contexte de la recherche (une thèse en CIFRE) : Allard-Poesi et Maréchal (2014, p. 67) soulignent ainsi que, dans le cadre d'une CIFRE, « *la construction d'une problématique [est] souvent influencée par un certain nombre de considérations d'ordre managérial* ».

Cela nous a conduite à interroger le processus de construction et de mise en œuvre d'une politique d'égalité professionnelle, ainsi que son évolution au fil du temps (I.1). Les hypothèses et questions de recherche (I.2) naissent alors des premières observations et premières lectures (Quivy et Van Campenhoudt, 1988).

## ***I.1. Problématique de recherche***

Le processus de construction d'une politique d'entreprise est constitué de plusieurs étapes, depuis l'émergence de la politique jusqu'à sa mise en œuvre et ses effets.

Une spécificité de l'égalité professionnelle par rapport à d'autres politiques d'entreprise réside dans le caractère fluctuant de sa conception, comme on l'a vu (*cf.* p. 43). Notons également qu'une politique d'égalité professionnelle ne se restreint pas forcément à un accord négocié : en l'occurrence, les grandes entreprises adoptent souvent des mesures en faveur de l'égalité professionnelle sans pour autant les inscrire dans un accord négocié, comme on l'a vu également (*cf.* p. 49).

Il semble alors intéressant de se demander comment se déroule le processus de construction – déploiement – mise en œuvre au niveau local, et en quoi ce processus conditionne les effets mesurables de la politique.

La première étape de ce processus consiste en un diagnostic de la situation en matière d'égalité professionnelle, diagnostic indexé sur les conceptions de l'égalité professionnelle, la culture de l'entreprise, les obligations légales, le contexte économique et médiatique. Ce diagnostic est un des éléments contribuant à la construction et la définition de la politique d'égalité professionnelle.

Cette deuxième étape comprend à la fois la négociation de l'accord Égalité professionnelle et la définition d'une politique d'égalité professionnelle plus large, dépassant l'accord. Notons ici que la politique d'égalité professionnelle repose notamment sur des dispositifs de gestion.

En effet, comme on l'a vu, l'égalité professionnelle est transverse à différents processus RH génériques (recrutement, rémunération, promotion, ...), ce qui conduit à considérer une politique d'égalité professionnelle comme reposant entre autres sur un ensemble de règles afférentes à ces processus RH génériques, autrement dit sur un ensemble de dispositifs de gestion.

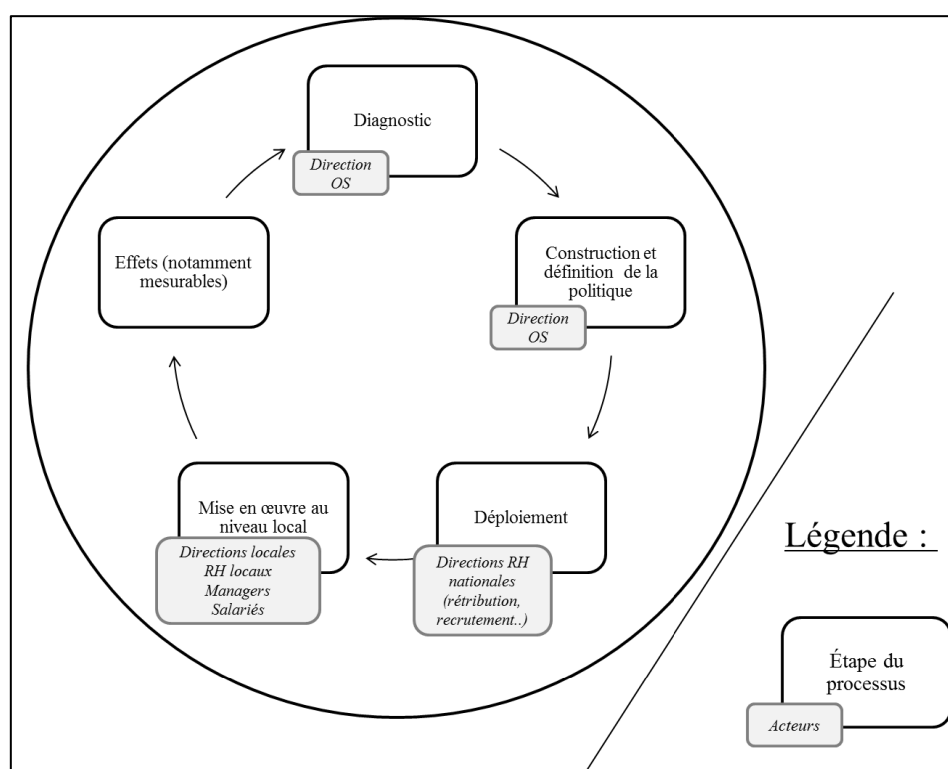
Ensuite, cette politique est déployée nationalement, au sens où les acteurs nationaux concernés du fait de la transversalité de l'égalité professionnelle à différents processus RH doivent déployer les actions qui les concernent (Direction du Recrutement, Direction de la Rétribution...).

Puis, elle est mise en œuvre au niveau local. Cette étape est structurée en grande partie par l'appropriation de son contenu par les acteurs locaux, les conceptions qu'ils ont de l'égalité professionnelle, le système gestionnaire de leur entité et le contexte local. Les processus d'appropriation ont été abondamment étudiés par la littérature, notamment de gestion (Segrestin, 1997, 2003 ; Bourguignon et Jenkins, 2004 ; Berrebi-Hoffmann et Boussard, 2005 ; Detchessahar et Journé, 2007 ; Rocher, 2008 ; Grimand, 2012). Comme le souligne de Vaujany (2006), plusieurs perspectives peuvent être mobilisées sur la dynamique d'appropriation : une perspective rationnelle ou instrumentale (l'outil de gestion est perçu comme un vecteur de rationalisation de l'action), une perspective socio-politique (l'appropriation est un enjeu dans les rapports sociaux, ce qui implique des stratégies personnelles ou collectives), et une perspective psycho-cognitive (l'outil est un support d'apprentissage). Grimand (2012), qui y ajoute une perspective symbolique (les outils de gestion deviennent vecteurs de sens et d'identité), souligne que ces quatre perspectives ne sont pas antinomiques et plaide pour leur utilisation conjointe : « *Convoquer simultanément ces quatre regards, c'est reconnaître aussi une part équilibrée à la régulation de contrôle – la volonté de normer les usages de l'outil – et à la régulation autonome, la possibilité de le réinventer dans le cours même de son usage* » (Grimand, *ibid.*, p. 245). L'appropriation est d'autant plus importante dans le cadre de l'égalité professionnelle que les mesures afférentes sont rarement assorties de sanctions ni même de moyens de contrôle : c'est alors la légitimité de la règle auprès des acteurs qui garantit son application (Reynaud, [1989] 1997 ; Segrestin, 1997, 2003 ; Moisdon, 2012 ; ...).

Ces différentes étapes conditionnent les effets de la politique d'égalité professionnelle. Et elles conditionnent alors aussi le retour aux étapes initiales du processus, à savoir le diagnostic de la situation puis la définition et la construction de la politique (par la négociation d'un nouvel accord, l'adoption de nouvelles mesures...).

Chaque étape de ce processus correspond à des acteurs particuliers (OS et Direction pour la négociation, managers et RH locaux pour l'application...), qui peuvent avoir chacun des intérêts différents et une conception différente de l'égalité professionnelle. En effet, comme on l'a vu, les logiques de l'égalité professionnelle tout comme ses frontières peuvent varier au sein-même d'une organisation. Chaque acteur peut alors se construire une conception de l'égalité professionnelle, plus ou moins structurée par la culture de son entreprise, par la situation de son entité en matière d'égalité professionnelle, par ses convictions personnelles. On formule ici l'hypothèse que des divergences de conception de l'égalité professionnelle peuvent influencer les différentes étapes du processus.

Ce travail de recherche se penche donc plus précisément sur le processus que l'on vient d'évoquer. Un schéma permet de résumer les étapes et les acteurs concernés (Schéma 3).



*Schéma 3 : Processus étudié dans ce travail*

La circularité adoptée pour représenter le processus se justifie par le fait qu'il est itératif : ainsi, le diagnostic et la construction d'une politique sont influencés par les effets de la politique antérieure – cette dimension itérative est d'autant plus prégnante dans le cadre de la négociation d'un accord triennal, qui a pour base un diagnostic de la situation mais aussi des



succès et échecs de l'accord précédent. Les effets sont eux-mêmes structurés par la mise en œuvre et donc l'appropriation par les acteurs locaux de la politique. Cependant, la dimension itérative suppose que les acteurs produisent un diagnostic de la mise en œuvre et des effets de la politique d'égalité professionnelle, et qu'ils puissent adapter cette politique ensuite en fonction de ce diagnostic, une question qui sera abordée dans ce travail de recherche.

L'étude des manques de la littérature et les spécificités des matériaux recueillis et du cadre dans lequel cette recherche s'inscrit amènent alors à formuler la problématique suivante :

Comment sont construits et mis en œuvre les dispositifs de gestion accompagnant une politique d'égalité professionnelle, et pour quels effets ?

## ***1.2. Questions de recherche***

Plusieurs hypothèses sous-tendent cette problématique de recherche.

Une première hypothèse porte sur les divergences de conception de l'égalité professionnelle au sein des entreprises, à la fois, comme on l'a vu, dans ses logiques et dans ses contours (*cf.* p. 43). On formule ainsi l'hypothèse que plusieurs éléments viennent structurer la conception de l'égalité professionnelle qu'un acteur peut avoir. D'une part, il y a des éléments communs à tous les acteurs de l'entreprise : les obligations légales qui structurent en partie le champ de l'égalité professionnelle, comme on l'a vu, mais aussi la culture et l'histoire de l'entreprise. D'autre part, certains éléments structurants diffèrent selon le rôle et la place des individus dans le système de l'entreprise : les situations des entités locales en matière d'égalité professionnelle, les systèmes de gestion, les enjeux et les métiers locaux, notamment. De ce fait, plusieurs conceptions de l'égalité professionnelle peuvent coexister au sein d'une même entreprise. **Dès lors, comment ces conceptions structurent-elles la construction et l'appropriation de la politique d'égalité professionnelle ?**

Une deuxième hypothèse porte sur l'appropriation des politiques d'égalité professionnelle qui représentent pour les acteurs de l'entreprise des changements ou des innovations (Segrestin, 2003)<sup>19</sup>. On peut ainsi supposer que les salariés de l'entreprise s'approprient

---

<sup>19</sup> En effet, si l'on conçoit l'innovation comme ayant tout simplement « *un caractère nouveau pour l'organisation qui l'adopte* » (David, 1996), une politique d'égalité professionnelle représente bien une innovation.

différemment les mesures de la politique selon leur position dans l'entreprise et certaines de leurs caractéristiques (un manager ne s'appropriera pas forcément les mêmes mesures qu'un non-cadre, une femme qu'un homme, ainsi de suite). Par ailleurs, l'égalité professionnelle étant transverse à différents processus RH (recrutement, rémunération, promotion, etc.), les mesures relatives à l'égalité professionnelle touchent à des processus RH différents, ce qui peut impliquer également une appropriation différente selon les processus RH concernés. On peut ainsi parler d'une « appropriation sélective » : sélective au sens où un même acteur peut s'approprier différemment les différentes mesures (différenciation intra-individuelle), et au sens où différents acteurs n'auront pas forcément la même appropriation des mesures (différenciation interindividuelle). À cette étape déjà intervient la question de la conception de l'égalité professionnelle. On peut en effet supposer qu'un acteur convaincu qu'il faut traiter femmes et hommes de façon totalement équivalente (égalité de traitement) sera plus réticent à appliquer des mesures favorisant les femmes (égalité des chances). Enfin, la littérature gestionnaire a bien mis en avant le lien entre l'appropriation d'une politique et ses effets (Moisdon, 2012). On peut donc en partie comprendre les effets mesurés d'une politique à l'aune de son appropriation, et cette dernière à l'aune du rôle des acteurs et de leur conception de l'égalité professionnelle. **Finalement, à quelles conditions une politique d'égalité professionnelle, incluant plusieurs mesures relatives à différents processus RH, peut-elle faire l'objet d'une appropriation suffisante par les différents acteurs pour avoir des effets ?**

Une dernière hypothèse porte sur la construction d'une politique d'égalité professionnelle et son évolution au fil du temps. On peut par exemple supposer que ceux qui définissent les politiques d'entreprise (Direction et OS) adoptent des stratégies non uniquement orientées par les « valeurs » de l'égalité professionnelle mais incluant des logiques de communication, d'intérêts économiques, de représentation, de mobilisation. En outre, les acteurs de l'entreprise peuvent chercher à améliorer petit à petit cette politique, notamment dans le cas d'un accord d'entreprise renégocié tous les trois ans. Mais cette amélioration progressive nécessite plusieurs facteurs. Tout d'abord, les acteurs de l'entreprise doivent avoir les moyens de produire un diagnostic éclairé sur la situation de l'entreprise en matière d'égalité professionnelle mais aussi sur la qualité de la politique d'égalité professionnelle déjà existante, notamment en mesurant son application et ses effets. Ensuite, ils doivent avoir aussi les marges de manœuvre nécessaires pour adapter le cas échéant la politique en fonction de ce diagnostic. Or, on peut supposer que ces deux conditions ne sont pas toujours remplies, du fait

par exemple des exigences budgétaires, des logiques de négociation, ou encore des intérêts des acteurs. On constate alors que, à côté du diagnostic sur la politique mise en œuvre et ses effets, d'autres éléments peuvent conduire, voire contraindre, les acteurs de l'entreprise à modifier la politique d'égalité professionnelle. **Finalement, comment se construit et comment évolue une politique d'égalité professionnelle, et quelles sont les marges de manœuvre des acteurs de l'entreprise contribuant à cette construction et cette évolution ?**

## II. Une articulation heuristique de cadres théoriques

Il convient à présent de présenter le cadre théorique et conceptuel de ce travail de recherche, qui constituera le fondement de la construction de notre analyse (Quivy et Van Campenhoudt, 1988), et qui mobilise la perspective appropriative des dispositifs de gestion (II.1) enrichie par le concept de logiques institutionnelles (II.2).

### *II.1. La perspective appropriative des dispositifs de gestion...*

Ce travail se penche donc sur la politique d'égalité professionnelle d'une grande entreprise. Les entretiens menés sur le terrain ainsi que l'objectif pratique de ce travail de recherche ont conduit à s'intéresser plus particulièrement aux mesures de la politique d'égalité professionnelle relatives aux grands processus RH génériques tels que le recrutement, la rémunération, la promotion. Cela a amené à considérer qu'une politique d'égalité professionnelle peut être perçue comme reposant notamment sur un ensemble de dispositifs de gestion (ici, des règles et mesures relatives à ces processus RH génériques) définis en vue d'une meilleure égalité professionnelle.

Le terme de « dispositif de gestion » est ici privilégié, comme dans certains travaux portant sur la gestion (Boussard, 2009 ; Moisdon, 2012 ; ...), même si d'autres privilégient la notion d'outils de gestion (Bancel-Charensol et Jouglaux, 2004 ; Chiapello et Gilbert, 2012 ; Ghaffari, Misset, Pavis et Ponnet, 2013) ou encore celle d'instruments de gestion (Berry, 1983 ; Lorino, 2002). Moisdon (2005, p. 239) différencie ainsi la notion de dispositifs de gestion de celle d'outils de gestion : « *J'appelle 'outil de gestion' toute mise en relation formalisée de plusieurs quantités (production, nombre de défauts, dépenses etc.) issues de l'activité de l'organisation. [...] Ils sont récents, plus récents en tout cas que les 'dispositifs de gestion', arrangements dans le temps et dans l'espace des personnes et des choses* ». La définition des dispositifs de gestion établie par de Vaujany (2006, p. 113) convient particulièrement bien à notre recherche : « *un dispositif de gestion sera un ensemble d'éléments de design organisationnel porté par une intention stratégique [...], et qui vise à intégrer les outils et les acteurs de façon cohérente, et dans le respect de certaines règles de gestion* » : les mesures de la politique d'égalité professionnelle afférentes aux processus RH génériques évoqués *supra* correspondent à cette définition. Mais la terminologie d'« outil de gestion » définie par Ghaffari, Misset, Pavis et Ponnet (2013, p. 5) peut également convenir : « *Il s'agit aussi bien des techniques de rationalisation concrétisées dans des instruments*

*physiques (un indicateur du New Public Management, une technique de cotation [du] poste) que de dispositifs plus immatériels (une formation au développement personnel, le bénévolat d'entreprise) qui s'apparentent à des catégories d'action* ». Enfin, notons qu'une politique d'égalité professionnelle contient également des indicateurs, ce qui rejoint la fonction de représentation du réel définie par Lorino (2002) pour les outils de gestion. Finalement, nous retenons ici le terme de « dispositif de gestion », tout en prenant en compte cette dimension que Lorino (*ibid.*) confère aux outils de gestion, et en englobant la définition de Ghaffari, Misset, Pavis et Ponnet (2013).

Notons que l'on n'adopte pas ici la posture critique des dispositifs de gestion évoquée par certains travaux (Moisdon, 1997 ; Chiapello et Gilbert, 2012 ; Andrien, 2014). On considère plutôt qu'ils ne sont « *ni bons ni pathogènes [mais] le fruit du grand récit dont ils sont porteurs* » (Naro, 2015, p. 170), et on s'intéresse à leur construction, à leurs effets (Bancel-Charensol et Jouglaux, 2004), à la manière dont les acteurs se les approprient, aux « formes de délibération » (Boussard, 2005a), et aux « ajustements » (Boussard, 2005b) auxquels ils donnent lieu dans l'organisation.

S'intéresser à l'appropriation, à la diffusion et aux effets d'une politique d'égalité professionnelle revient donc en partie à s'intéresser à l'appropriation ou la diffusion de dispositifs de gestion, un champ déjà investi par la littérature, gestionnaire ou sociologique (Segrestin, 1997, 2003 ; Bourguignon et Jenkins, 2004 ; Berrebi-Hoffmann et Boussard, 2005 ; Detchessahar et Journée, 2007 ; Rocher, 2008 ; Grimand, 2012).

Finalement, la perspective appropriative des dispositifs de gestion (de Vaujany, 2006 ; Carton, de Vaujany, Perez et Romeyer, 2006 ; Grimand, 2012) paraît appropriée pour cette étude (Encadré 3). En effet, cette perspective n'oppose pas les questions de construction et d'appropriation des dispositifs (Djabi, 2014), puisqu'elle postule que l'appropriation contribue à la construction. En outre, comme le soulignent Dechamp, Goy, Grimand et de Vaujany (2006, p. 182), « *cette perspective appropriative a une résonance toute particulière dans le champ de la stratégie, dans la mesure où elle permet d'envisager une approche à la fois transversale et englobante des dispositifs stratégiques et de leur appropriation par les différents acteurs de l'entreprise* ». Ainsi, le processus d'appropriation y est envisagé comme prenant sens dans une conception plus globale de l'action collective. Le fait de ne pas opposer construction et appropriation, et de replacer l'appropriation dans une perspective stratégique, nous paraissent d'autant plus intéressants ici que nous étudions à la fois l'appropriation de la politique d'égalité professionnelle et sa construction.

### *Encadré 3 : La perspective appropriative des dispositifs de gestion*

La perspective appropriative des dispositifs de gestion se fonde sur 4 axiomes (de Vaujany, 2006). 1) L'appropriation est vue comme une « forme contingente » qui articule les quatre dimensions suivantes : objets de gestion, règles de gestion, outils de gestion et dispositifs de gestion. 2) Tout dispositif de gestion présente une certaine flexibilité de conception, qui laisse de la place pour une appropriation qui contribue à la réinterprétation du dispositif. 3) L'appropriation est un phénomène complexe qui doit être appréhendée au moyen de trois perspectives : perspective rationnelle (concepteurs et diffuseurs), perspective psycho-cognitive (processus d'apprentissage pour les utilisateurs finaux), perspective socio-politique (création d'une régulation conjointe par l'appropriation qui réinterprète l'outil). 4) L'appropriation est un processus long qui débute avant la première utilisation et finit après l'apparition de routines d'utilisation.

Cette perspective appropriative intègre notamment des concepts issus de la théorie de la régulation (Reynaud, 1979 ; 1988 ; [1989] 1997 ; 1991), mais aussi de l'analyse stratégique des organisations (Crozier et Friedberg, [1977] 1981 ; Friedberg [1993] 1997), et bien sûr de la littérature de gestion (Moisdon, 1997 ; Lorino, 2002 ; ...).

## ***II.2. ... enrichie par le concept de logiques institutionnelles***

Cependant, comme on l'a vu, la notion d'égalité professionnelle reste polysémique.

On peut relier la notion d'égalité professionnelle au concept d'institution. Scott (1987) souligne la variété des définitions du concept d'institution, selon les auteurs et les sujets, mais on peut reprendre ici la définition donnée par Zucker (1987, p. 444) : « *(a) a rule-like, social fact quality of an organized pattern of action (exterior), and (b) an embedding in formal structures, such as formal aspects of organizations that are not tied to particular actors or situations (nonpersonal/objective)* ». La définition que North (1991, p. 97) donne des institutions semble également opérante pour qualifier l'égalité professionnelle : « *Institutions are the humanly devised constraints that structure political, economic and social interaction. They consist of both informal constraints (sanctions, taboos, customs, traditions, and codes of conduct), and formal rules (constitutions, laws, property rights)* ». Nous pouvons donc finalement considérer l'égalité professionnelle comme une institution.

Or, les premiers travaux institutionnalistes ont été enrichis par l'approche néo-institutionnaliste (Meyer et Rowan, 1977 ; DiMaggio et Powell, 1983 ; DiMaggio et Powell, 1997 ; Edelman et Suchman, 1997 ; Briscoe et Safford, 2008 ; O'Mahony et Bechky, 2008 ; Hardy et Maguire, 2010 ; ...) qui prend en compte la pression des institutions, des habitudes, des conventions, des obligations sociales (Huault, 2009). Comme le souligne Huault (*ibid.*), les critiques adressées aux premiers néo-institutionnalistes portent justement sur le poids de ces institutions qui mettent en question le pouvoir décisionnel des acteurs. Cependant, le concept de logiques institutionnelles, qui renvoie à la définition des normes et des valeurs (Thornton, 2002), permet de sortir de la dimension déterministe associée à ces premiers travaux, en reconnaissant la capacité des acteurs à faire changer les institutions (Lawrence et Suddaby, 2006 ; Leca, 2006).

Ce concept de logiques institutionnelles se prête tout particulièrement à notre étude. En effet, Thornton et Ocasio (1999) « *[positionnent les] logiques institutionnelles comme définissant le contenu et le sens des institutions* » (Château Terrisse, 2013, p. 98). Si l'on transpose cela à notre sujet, les pouvoirs publics contribuent, notamment par le biais du cadre légal comme on l'a vu (*cf.* p. 15 et suivantes), à définir des logiques institutionnelles relatives à l'égalité professionnelle, et donc contribuent à définir la notion d'égalité professionnelle. On a vu également que les grandes entreprises peuvent aussi contribuer à (re)définir cette notion et ces logiques, par les politiques qu'elles mettent en place, qui peuvent devenir des « bonnes pratiques », susceptibles de s'imposer dans le domaine (*cf.* p. 45 et suivantes). Le concept d'isomorphisme mimétique (Meyer et Rowan, 1977 ; DiMaggio et Powell, 1983) permet de comprendre ce phénomène par lequel des entreprises adoptent des pratiques ou politiques définies par d'autres. Cependant, ces logiques peuvent ensuite être (ré)interprétées d'une certaine façon par les acteurs des entreprises, qu'ils conçoivent ou appliquent la politique. Il y a donc de la part de ces acteurs (Direction, OS, managers, salariés) un travail d'interprétation des logiques institutionnelles de l'égalité professionnelle à fournir.

Notons qu'il ne s'agit pas dans notre travail de logiques institutionnelles qui seraient contradictoires, un cas étudié notamment par Pache et Santos (2010). Il s'agit plutôt ici d'un ensemble de logiques institutionnelles dont les contours restent encore flous, ce qui nécessite un travail d'interprétation par les acteurs.

Il paraît donc pertinent de mobiliser pour ce travail la perspective appropriative des dispositifs de gestion, enrichie par le concept de logiques institutionnelles. Précisons qu'il ne

s'agit pas d'appliquer la théorie néo-institutionnaliste au phénomène d'adoption de pratiques, comme le font par exemple Kostova et Roth (2002). Il s'agit plutôt de comprendre la manière dont les acteurs s'approprient les dispositifs de gestion au regard de leur travail de définition de la notion d'égalité professionnelle, qui s'apparente à un travail d'interprétation des logiques institutionnelles sur cette thématique. Château Terrisse (2012 ; 2013) applique une articulation relativement similaire, mais inversée (enrichir l'étude des logiques institutionnelles grâce au concept d'outil de gestion) à l'étude des organisations de capital-risque solidaire, un champ en proie à différentes logiques et tributaire d'une définition relativement floue, comme l'égalité professionnelle.

Cette articulation permet de respecter un des principes de l'étude des dispositifs de gestion énoncés par Chiapello et Gilbert (2013, p. 28-29) : multiplier les angles et les points de vue pour mieux saisir la complexité des dispositifs de gestion. Chiapello et Gilbert recommandent ainsi d'envisager des apports de différentes théories relatives aux outils de gestion. Ils identifient dans leur livre dix théories (qu'ils appellent « thèses ») relatives aux outils de gestion. L'articulation que nous utilisons permet d'englober trois de ces théories :

- la thèse selon laquelle les outils de gestion sont structurés par les jeux institutionnels, ici les logiques institutionnelles (thèse 4, p. 99) : cette thèse s'intéresse notamment aux luttes internes aux champs pour faire prévaloir telle ou telle logique venant ensuite influencer sur les dispositifs de gestion mis en place ;

- la thèse selon laquelle l'outil de gestion ne peut être dissocié de son usage et de son application qui lui donne le statut d'instrument (thèse 8, p. 153) : cette thèse accorde une place centrale à la dimension de l'appropriation des outils de gestion ;

- la thèse selon laquelle les effets des outils de gestion sont conditionnés par les jeux d'acteurs (thèse 10, p. 170) : cette thèse s'intéresse notamment à la façon dont les acteurs réagissent au changement que peut constituer l'introduction de nouveaux dispositifs de gestion.

Il nous semble donc que cette articulation permet de saisir plus complètement la complexité des dispositifs de gestion, et ici de mieux comprendre la construction, l'appropriation et les effets des dispositifs de gestion qui soutiennent une politique d'égalité professionnelle. De plus, on va voir à présent que cette articulation repose dans ce travail de recherche sur une combinaison de matériaux et de méthodes, qualitatifs et quantitatifs.



### **III. Le design de recherche : l'intérêt d'une double méthodologie qualitative et quantitative pour appréhender l'appropriation et mesurer les effets des politiques d'égalité professionnelle**

Étant le fruit d'un doctorat en CIFRE, effectué à la Direction Égalité professionnelle d'Orange, le matériau de ce travail de recherche concerne essentiellement l'entreprise Orange. Il s'agit d'une étude de cas unique, qui, comme le souligne Peton (2012, p. 137) dans sa thèse, permet de « *rendre compte d'un processus dans sa globalité. Cet outil méthodologique permet de comprendre comment des stratégies sont élaborées mais aussi comment elles évoluent dans le temps* ». Koenig (2005 ; 2009) note de plus que l'étude de cas peut être utilisée pour évaluer un programme ou une politique, ce qui n'est pas loin de ce travail puisqu'il s'agit ici d'étudier l'appropriation et les effets de la politique d'égalité professionnelle. Koenig montre également que l'étude de cas peut permettre de produire une théorie, s'inscrivant ainsi dans la lignée des travaux de Campbell (1975) sur cette méthode. On verra que notre étude de cas présente une structure « encastrée » (« *embedded* », Yin, [1984] 1989, p. 39), au sens où elle repose sur plusieurs études de « sous-cas », en l'occurrence des établissements d'Orange.

De plus, ce travail prend en compte certains principes de la démarche de « *grounded theory* » (Glaser et Strauss, 1967), notamment l'importance attachée aux questionnements issus du terrain et l'aller-retour entre le matériau empirique et la conceptualisation. Glaser et Strauss (1965, p. 276 notamment) soulignent en effet qu'appliquer des théories toutes faites aux faits observés empêche de produire une théorie fidèle à ces observations : seul un aller-retour constant et récurrent entre la théorie et l'empirie permet de produire une théorie à la fois formalisée et fidèle aux observations.

Enfin, le fait d'être intégrée dans une équipe d'entreprise et de pouvoir proposer des préconisations à l'entreprise a conduit à adopter dans une certaine mesure une démarche de recherche-intervention (Hatchuel et Mollet, 1986 ; David, 1999, 2000 ; Detchassahar et Journé, 2007 ; Moisdon, 2010 ; ...).

Le matériau utilisé est à la fois de type qualitatif et quantitatif, ce qui autorise l'utilisation de différentes méthodes : cela permet notamment de croiser un regard compréhensif

caractéristique de la recherche qualitative (Dumez, 2011) et un regard statistique caractéristique de la recherche quantitative<sup>20</sup>. Cependant, ce matériau mixte ne constitue pas une triangulation des données (Groulx, 1997) au sens strict car chaque type de matériau permet d'étudier un phénomène précis différent : il ne s'agit donc pas d'étudier le même phénomène grâce à des matériaux différents. Nous nous inscrivons plutôt dans un « *mixed methods design* » où les approches qualitative et quantitative ont un statut identique, l'une des approches ne dominant pas l'autre (Johnson, Onwuegbuzie et Turner, 2007).

Plus précisément, au cours de notre travail en entreprise, nous avons pu mener un grand nombre d'entretiens qui constituent notre matériau qualitatif principal. Mais nous avons également eu l'opportunité d'effectuer de l'observation, participante et non participante, ce qui nous a permis de recueillir des informations précieuses. Ce matériau qualitatif permet donc d'analyser le système de gestion mais aussi le processus de construction et d'appropriation d'une politique d'égalité professionnelle (III.1). En outre, nous avons pu obtenir la très précieuse base de données RH qui a constitué notre support quantitatif principal pour l'étude des effets de la politique (III.2). Des incursions en-dehors de l'entreprise ont constitué un contrepoids intéressant au matériau interne (III.3). Notons enfin que notre intégration dans l'entreprise a impliqué une démarche de recherche-intervention, légitimée par les spécificités de notre position (III.4).

### ***III.1. Le matériau qualitatif : entretiens et observations***

Notre matériau qualitatif est constitué essentiellement d'entretiens et d'observations, notamment l'observation participante des séances de négociation et de leurs séances de préparation (côté Direction).

#### **III.1.1. Les entretiens**

Nous avons réalisé notre campagne d'entretiens en plusieurs étapes.

---

<sup>20</sup> Encore une fois, à l'instar de Brabet (1988), nous ne cherchons pas ici à opposer approche qualitative et approche quantitative. Cependant, par commodité, nous qualifions d'analyse qualitative l'analyse effectuée à partir des entretiens et des observations, et d'analyse quantitative celle effectuée à partir des données RH ou d'enquêtes par questionnaire. C'est principalement pour souligner l'apport de l'utilisation de ces différents types de matériaux que nous avons choisi de les présenter dans cette section en les classant entre matériaux que nous appelons « qualitatifs » et matériaux que nous appelons « quantitatifs ».

### **III.1.1.a. Un premier matériau qui nous a permis de formuler des hypothèses de recherche**

Nous avons commencé notre travail par des entretiens menés auprès des correspondants Égalité professionnelle<sup>21</sup> (nous avons pu interviewer 18 correspondants sur 20), auprès d'acteurs qui apparaissaient liés à l'égalité professionnelle d'après nos entretiens et observations, et auprès d'acteurs au niveau du Siège pouvant décrire les différents processus RH : Communication externe, Agence de recrutement (recrutement externe), Orange Avenir (recrutement interne, mobilité et accompagnement des salariés dans leur projet professionnel), Direction des Relations sociales, Direction juridique, Talent Management, Campus managers (formation des managers), École RH (formation des RH), Direction de la Rétribution, RH de proximité, responsable d'un réseau féminin, notamment. Nous avons ainsi mené 41 entretiens d'une durée de une à deux heures lors de cette première étape.

Ces entretiens, qui prennent la forme d'entretiens semi-directifs pour les correspondants et d'entretiens ouverts pour les autres acteurs, surtout au tout début du travail, nous ont permis de nous familiariser avec le fonctionnement de l'organisation, de formuler des premières hypothèses sur l'appropriation des politiques d'égalité professionnelle et sur les liens entre fonctionnement organisationnel et appropriation, et d'identifier des variables qui semblent structurantes en matière d'égalité professionnelle.

Notamment, les distinctions entre cadres et non-cadres, entre Paris et la province, et entre métiers techniques et métiers commerciaux, apparaissent comme des variables structurantes des enjeux qui se posent en matière d'égalité professionnelle, ce qui peut conditionner l'appropriation différenciée des mesures par les acteurs. La structure organisationnelle particulière d'Orange, où cohabitent des logiques géographiques (DO, Directions Orange : directions sur des territoires tels que des régions ou des regroupements de régions) et des logiques de métier (divisions : divisions métiers qui sont nationales) apparaît également comme un facteur structurant. Enfin, l'effet du contexte économique sur la prise en compte de la politique d'égalité professionnelle est souligné en creux par les correspondants Égalité professionnelle des unités qui rencontrent le plus de difficultés économiques, et qui soulignent alors que la question de l'égalité professionnelle passe au second plan.

---

<sup>21</sup> Les correspondants égalité professionnelle sont chargés d'assurer la mise en œuvre de la politique d'égalité professionnelle au niveau local.

Ces hypothèses rejoignent des résultats de la littérature académique. Ainsi, Dietrich et Pigeyre ([2005] 2011) évoquent la segmentation entre cadres et non-cadres comme une segmentation structurante en GRH (Gestion des ressources humaines). Ici, on formule l'hypothèse que cette segmentation est également structurante pour les politiques d'égalité professionnelle. La distinction entre Paris et la province sur le plan de l'égalité professionnelle est soulignée par exemple par Argouarc'h et Calavrezo (2013) qui montrent que la ségrégation professionnelle genrée est plus importante en province qu'en Île-de-France. La volonté d'étudier à la fois des entités techniques et des entités commerciales provient justement de cette ségrégation, documentée entre autres par Okba (2004) ou Laufer (2014), qui implique que les enjeux d'égalité professionnelle diffèrent entre ces métiers (par exemple, un des enjeux centraux sur les métiers techniques est celui de la mixité, enjeu beaucoup moins prégnant sur les métiers commerciaux). Enfin, l'importance du contexte économique sur les politiques d'égalité professionnelle est soulignée notamment par Bensussan, Branchu et Laloue (2013).

#### **III.1.1.b. L'identification des terrains et l'analyse menée**

Ces variables nous ont permis d'identifier quatre terrains pour réaliser des monographies, qui constituent quatre sous-études de cas dont l'analyse globale sera présentée ici.

Pour effectuer ce choix, nous avons cherché à rendre compte au mieux de la diversité des métiers d'Orange, des éventuelles distinctions entre non-cadres et cadres, et entre Paris et la province, et donc à sélectionner des entités variées de ce point de vue. De plus, nous souhaitons pouvoir prendre en compte l'effet du contexte économique, d'où la nécessité de disposer d'entités connaissant des contextes différents en la matière. Enfin, nous avons souhaité respecter *a minima* la structure et les effectifs d'Orange, donc nous avons choisi deux entités dans Orange France, qui est la plus grosse sous-direction d'Orange, et une entité seulement dans deux autres sous-directions en France. Notons que le choix de sélectionner quatre entités est dû à un arbitrage entre le souhait de représenter au mieux les différentes combinaisons possibles entre ces variables, et le souhait de disposer d'un nombre d'entités pas trop élevé, assurant la faisabilité d'une analyse en profondeur de chaque entité, puis d'une comparaison et d'une analyse globale.

Finalement, les quatre entités choisies sont les suivantes :

- Une UI (Unité d'intervention) en province (métiers techniques, population composée essentiellement de non-cadres, contexte économique difficile) ;

- Une AD (Agence de distribution) en Île-de-France (métiers commerciaux, population composée essentiellement de non-cadres, contexte économique un peu moins difficile) ;
- ETN<sup>22</sup> (Entité technique nationale), une entité technique d'une direction nationale (métiers techniques, population composée essentiellement de cadres, contexte économique moins difficile que dans le reste du Groupe) ;
- La DCE (Direction commerciale Entreprises), une direction commerciale nationale d'une branche d'Orange dédiée aux clients entreprises (métiers commerciaux, population composée essentiellement de cadres, contexte économique très difficile).

Dans chaque entité, nous avons mené de 20 à 30 entretiens semi-directifs d'une durée d'une à deux heures avec des acteurs de la Direction, de la ligne managériale, avec des RH, des salariés, et des OS, en construisant des échantillons « raisonnés » et en suivant une logique de « grappe hiérarchique » (Friedberg, 1999), mais également avec des correspondants Réttribution<sup>23</sup> et des chargés de recrutement, c'est-à-dire des acteurs qui n'appartiennent pas directement à l'entité sélectionnée mais travaillent avec ou pour elle. Précisons ici que ces différents interviewés n'étaient pas choisis en fonction de leur proximité avec le sujet étudié (la politique d'égalité professionnelle ou plus généralement l'égalité professionnelle), puisque nous souhaitions comprendre l'appropriation de la politique d'égalité professionnelle par tous les acteurs, dont évidemment les « non-initiés ».

Pour chaque entité, nous avons réalisé une étude de cas spécifique. Pour cela, nous avons effectué une analyse thématique des entretiens, puis une analyse par grappe hiérarchique. Nous avons défini à partir des entretiens des thématiques majeures (par exemple, la gestion de la main d'œuvre dans l'entité, ou le contexte économique, ou encore la perception de la communication interne sur l'égalité professionnelle), et nous avons classé les entretiens dans ces thématiques, avant de produire pour chaque entretien un résumé au sein de chacune des thématiques. Notre codage a reposé sur des « unités d'analyse » relativement larges, le plus souvent des paragraphes : cela nous paraissait en effet l'unité la plus heuristique, ce qui se justifie à nos yeux par le fait que nous n'étudions pas ici le propos très précis des interviewés,

---

<sup>22</sup> Les noms des deux dernières entités (ETN et DCE) ont été changés pour respecter l'anonymat (ces deux entités sont uniques sur le territoire, contrairement aux AD et aux UI).

<sup>23</sup> Les correspondants Réttribution sont chargés de la mise en œuvre de l'accord salarial.

mais plutôt le sens global de leur propos, par exemple quand ils décrivent un processus ou l'application d'une mesure relative à l'égalité professionnelle. Allard-Poesi (2003) souligne d'ailleurs que le paragraphe est l'unité d'analyse la plus usitée dans le cadre des études de cas.

Le but était de réaliser des études de cas adossées à l'analyse du système organisationnel, mais focalisées plus précisément sur les processus de gestion RH, puisque, comme on l'a déjà vu, la politique d'égalité professionnelle est transverse aux différents processus RH (notamment : recrutement, rémunération et gestion de carrière). Plus précisément, on s'est intéressée notamment à l'appropriation des mesures afférentes à ces processus RH inscrites dans l'accord Égalité professionnelle 2011-2014, c'est-à-dire à la mise en regard des pratiques observées dans les entités avec la politique définie par l'entreprise au travers de cet accord. Cadin, Guérin et Pigeyre (2007, p. 7-9) préconisent ainsi d'étudier les pratiques dans le domaine des RH : « *Aborder la gestion des ressources humaines en termes de pratiques, c'est donc chercher à interpréter les comportements des acteurs qui interviennent dans les processus formels et informels qui façonnent les décisions de gestion des ressources humaines* » (p. 9). Cela a donc permis d'inscrire ce travail dans l'étude des dispositifs de gestion, puisque les mesures de l'accord afférentes à ces processus RH peuvent être considérées comme des dispositifs de gestion, ou du moins comme des facteurs qui modifient des dispositifs de gestion préexistants (les processus RH), tout en respectant plusieurs principes de l'analyse des dispositifs de gestion énoncés par Chiapello et Gilbert (2013, p. 28-29) : identification du système, analyse de l'utilisation de l'outil et de ses effets. Mais ces études de cas cherchent aussi à appréhender les conceptions de l'égalité professionnelle portées par les acteurs, ce qui permet d'enrichir l'étude de l'appropriation des dispositifs de gestion par le concept de logiques institutionnelles.

En plus des entretiens, nous avons utilisé pour chaque entité la base de données RH d'Orange et les documents de commission de suivi de l'accord Égalité professionnelle 2011-2014 pour constituer des données de cadrage, notamment sur la situation de chacune de ces entités en matière d'égalité professionnelle. Yin ([1984] 1989, p. 91 et suivantes notamment) préconise en effet l'utilisation de plusieurs types de données dans le cadre des études de cas.

Pour chaque entité étudiée, nous avons produit une analyse intermédiaire restituée aux acteurs RH, et en Codir (Comité de direction) le cas échéant, des entités concernées, afin de recueillir leurs perceptions et leurs réactions suite à ces résultats. Cette étape de pré-restitution a pu constituer également un matériau pour notre analyse (Friedberg, [1993] 1997).

Le fait d'effectuer ces quatre études de cas au sein du cas globalement étudié, à savoir l'entreprise Orange, donne à notre recherche une structure d'étude de cas encadrée (« *embedded* », Yin, [1984] 1989, p. 39). Nous avons en effet une unité d'analyse, Orange, qui se décline en sous-unités d'analyse, à savoir les établissements.

L'étape suivante a consisté à produire une analyse globale des quatre études de cas. Le but est alors d'identifier les variables organisationnelles structurantes de l'appropriation des différentes mesures menées. On cherche ainsi à comprendre comment le système local, la mise en œuvre locale des processus RH et les conceptions locales de l'égalité professionnelle peuvent expliquer l'appropriation sélective<sup>24</sup> des mesures d'égalité professionnelle par les différents acteurs et ainsi la production de sortes de « régulation locale » (mise en œuvre locale des mesures), en réponse à la régulation issue de la négociation, à savoir la politique formalisée dans l'accord (Reynaud, 1988 ; Reynaud, [1989] 1997). Seule cette analyse globale est présentée ici, faute d'espace pour exposer l'analyse détaillée de chacune des quatre études de cas.

### III.1.1.c. Un nombre important d'entretiens

Nous soulignons ici le nombre important d'entretiens menés : aux entretiens de la première étape s'ajoutent les entretiens menés dans chaque entité. Un tableau récapitulatif permet de synthétiser les acteurs interviewés (Tableau 1).

	Acteurs de l'égalité professionnelle	RH (domaines divers)	Managers	Salariés	OS	Autres	Total
<b>Orange (1<sup>ère</sup> étape)</b>	24	13				4	<b>41</b>
<b>UI</b>		6	10	8	1	1	<b>26</b>
<b>ETN</b>		6	10	11	1		<b>28</b>
<b>AD</b>		5	9	5	4		<b>23</b>
<b>DCE</b>		6	11	6	1		<b>24</b>
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>36</b>	<b>40</b>	<b>30</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>142</b>

Tableau 1 : Nombre d'entretiens menés

<sup>24</sup> Comme on l'a vu (p. 97), sélective au sens où un même acteur peut s'approprier différemment les différentes mesures (différenciation intra-individuelle), et au sens où les différents acteurs n'auront pas forcément la même appropriation des mesures (différenciation interindividuelle). On peut donc parler d'une différenciation intra-individuelle et d'une différenciation interindividuelle qui sous-tend une appropriation sélective des mesures par les acteurs.

Au total pour ces deux étapes, 142 entretiens ont donc été menés. À ces entretiens, il faut en ajouter 9 autres menés avec des OS et une représentante de la Direction des Relations sociales suite à la négociation, comme on va le voir.

#### **III.1.1.d. Le type d'entretien mené**

Les entretiens ont été menés dans l'optique d'analyser les processus de gestion, en nous adossant à une analyse du système organisationnel.

Nous avons alors suivi les préconisations de Friedberg (1999) et Cohen (1999). C'est pourquoi nous avons souhaité mener un grand nombre d'entretiens, de façon à pouvoir bien comprendre le système d'Orange et celui de chaque entité dans leur ensemble, et le point de vue des différents acteurs. Nous avons également suivi une logique de « grappe hiérarchique » dans la constitution de nos échantillons. Par ailleurs, nous avons cherché à respecter la subjectivité des interviewés, en utilisant un guide d'entretien flexible et en nous adaptant aux propos de nos interlocuteurs, au cours d'entretiens semi-directifs (*cf.* annexe p. 414 pour un exemple de guide d'entretien). Enfin, nous n'avons pas enregistré les entretiens, mais nous avons systématiquement pris des notes très extensives, retranscrites juste après les entretiens. En effet, comme le souligne d'ailleurs Friedberg (*ibid.*), la retranscription *a posteriori* des entretiens aurait constitué une démarche trop lourde étant donné le nombre d'entretiens réalisés. De plus, dans le cadre de notre étude, il ne nous paraissait pas forcément nécessaire de conserver au mot ou à l'intonation près le discours des interviewés, sachant que notre prise de notes rapide nous garantissait déjà une certaine fidélité par rapport aux propos tenus (*cf.* annexe p. 418 pour un exemple d'entretien).

La relation entre l'interviewer et l'interviewé est une question souvent posée en recherche qualitative : rapport de domination (Demazière, 2008), agressivité ou au contraire trop grande déférence de l'enquêteur (Cohen, 1999), rapport de connivence (Friedberg, 1999)...

La question de la connivence se pose de façon prégnante dans le cas d'une thèse en entreprise : étant salarié de l'entreprise, le doctorant appartient en effet au même monde que les interviewés – le tutoiement, quasiment obligatoire du fait de l'appartenance à la même entreprise, en étant un symbole. Si, au début, il demande à ses interviewés d'explicitier des sigles, des allusions à des métiers ou à l'histoire de l'entreprise, la nécessité de l'explicitation disparaît peu à peu. Deux possibilités s'offrent alors : continuer à adopter une posture de « naïveté » et donc à demander des explicitations, ou au contraire partir du principe que ce qui



est déjà su n'a plus à être explicité. Cette deuxième posture présente l'inconvénient de laisser place à l'implicite et à une relation de connivence. Mais elle offre plusieurs avantages : ne pas « perdre de temps » à expliciter des informations connues des deux acteurs de la relation d'entretien, et permettre la confrontation entre ce que l'interviewé dit et ce que l'on sait du fait de l'appartenance à la même entreprise. Enfin, cette deuxième posture s'avérait presque nécessaire : demander des explicitations sur des sigles ou des événements de l'histoire de l'entreprise aurait pu nous discréditer après plusieurs mois passés dans l'entreprise.

Nous avons donc adopté cette deuxième posture, qui finalement nous a semblé bénéfique car certaines informations ont pu être obtenues grâce à notre appartenance à l'entreprise qui créait justement cette complicité parfois nécessaire pour aborder des sujets jugés sensibles, tels que la crise sociale par exemple. Il nous est évidemment impossible de savoir si d'autres informations nous ont échappé, du fait justement de cette posture de relative connivence, mais il nous semble que ce choix n'a pas été négatif pour notre recueil d'information.

### **III.1.2. Un matériau peu courant : les séances de négociation**

Notre arrivée au sein de l'entreprise a coïncidé avec l'étape de bilan de l'accord 2011-2014 qui devait être le point de départ et le socle, partagé entre la Direction et les OS, de la négociation de l'accord suivant. Le bilan de l'accord a donné lieu à plusieurs études. Ainsi, nous avons mené personnellement une enquête par entretiens auprès des correspondants Égalité professionnelle sur la perception de leur rôle de correspondant et de l'accord 2011-2014, qui a servi de base à des ateliers de réflexion des correspondants pour identifier des pistes d'amélioration pour la négociation du futur accord. Le bilan a également comporté une enquête auprès des managers, comme nous allons le voir, et il a été complété par des groupes de réflexion de salariés, et enfin des groupes de réflexion des réseaux de femmes. Nous avons assisté à certains de ces groupes de réflexion.

Les premières séances avec les OS auxquelles nous avons pu participer ont eu lieu au moment du bilan de l'accord. Une séance consacrée exclusivement au suivi de l'accord a ainsi eu lieu avec uniquement les OS signataires de cet accord (CFDT, FO, SUD), puis la première séance de négociation, avec toutes les OS représentatives, a consisté en un bilan global de cet accord, pour mettre au même niveau d'information les OS signataires et non signataires.

Nous avons ensuite eu l'opportunité de pouvoir assister aux séances de négociation de l'accord 2014-2017. Plonger dans cet univers est très enrichissant pour pouvoir appréhender le type de négociation collective mis en œuvre, et pour mieux comprendre son issue, dans la mesure où le processus de négociation collective est structurant pour l'issue de la négociation (Garaudel, Noël et Schmidt, 2008). Il est également intéressant de pouvoir appréhender le positionnement des OS dans la négociation, de manière à prendre du recul par rapport à ce que les salariés perçoivent de ce positionnement, mais aussi de pouvoir mesurer le pouvoir de négociation des OS vis-à-vis de la Direction (Amossé et Jacod, 2008). Assister à ces séances permet aussi d'évaluer le degré d'appropriation par les OS de la thématique de l'égalité professionnelle et leur professionnalisation sur le sujet, un point qui reste encore incertain au niveau national, comme le montrent Bloch-London et Pélisse (2008) ou Laufer (2014). Cela aide également à mieux cerner l'importance accordée à l'égalité professionnelle dans le dialogue social de l'entreprise (Defalvard, Guillemot, Lurol et Polzhuber, 2008). Enfin, nous avons pu au fil des séances noter la présence respective de femmes et d'hommes dans les délégations des différentes OS, ce qui offre la possibilité, d'une part d'interroger le positionnement des OS en matière de mixité de leurs négociateurs et de pouvoir des femmes au sein des délégations (Ardura et Silvera, 2001), et d'autre part d'étudier le lien entre féminisation des délégations et revendications portées par ces dernières (Guillaume, 2013).

Ce matériau s'est donc avéré très enrichissant pour notre recherche, et pouvoir assister à ces séances a constitué une excellente et rare opportunité. Notons cependant que la négociation de l'accord a débuté en janvier 2014, soit quatre mois après le début de notre thèse. Il nous a donc été impossible d'acquérir en aussi peu de temps les compétences qui auraient été nécessaires pour utiliser des méthodes vraiment adaptées à ce type d'observation. Par exemple, une analyse conversationnelle (Vincent, 2001) de ces séances de négociation aurait pu s'avérer enrichissante. En outre, nous étions amenée à travailler pendant ces séances, en corrigeant directement le texte de l'accord selon les demandes des OS et les décisions de la Direction, ou en prenant des notes sur les demandes des OS à traiter. Nous n'avons donc pas pu noter tous les éléments intervenant lors des séances ou toutes les prises de paroles. Nous n'avons pas non plus souhaité enregistrer les séances de peur que cela ne pose problème. Finalement, nous avons pris le parti de noter principalement les éléments marquants (prises de parole, désaccords et faits marquants). Pour définir ces éléments « marquants », nous avons utilisé des grilles d'analyse issues de travaux académiques sur la négociation (notamment Strauss, 1992, et Rojot, [1994] 2006) pour garantir un fondement académique à notre choix, et

nous avons noté également les éléments qui nous paraissaient les plus importants au regard de nos hypothèses de travail. Nous avons bien conscience des limites de ce type d'observation, mais nous considérons que le matériau ainsi recueilli n'en reste pas moins digne d'intérêt puisqu'il apporte des informations que nous n'aurions pas pu obtenir autrement.

Les séances de négociation étaient précédées de séances de préparation, réunissant l'équipe de négociation de la Direction (c'est-à-dire des représentants des Direction Égalité professionnelle, Direction du recrutement, Direction de la Rémunération, Direction des Relations sociales, ...), auxquelles nous avons également pu assister. Cela nous a permis d'étudier comment ces différentes Directions construisent entre elles des compromis sur les mesures à accorder ou non.

Enfin, nous avons participé au processus d'écriture de l'accord, ce qui nous a permis de mieux comprendre, d'une part le processus général d'écriture d'un accord, d'autre part la manière dont la politique est formalisée dans une écriture, une structure, et un vocabulaire précis.

Quelques mois après la fin de la négociation, nous avons mené des entretiens (5) avec les principaux négociateurs des OS signataires de l'accord 2014-2017 – l'OS non-signataire n'ayant pas souhaité se prêter au jeu de l'entretien. Cela nous a permis de recueillir les perceptions de ces acteurs sur la négociation, mais aussi de mieux comprendre la conception de l'égalité professionnelle qu'ils portent ou que leur OS porte. Nous avons ensuite mené des entretiens supplémentaires (4) pour affiner nos résultats, avec une représentante de la Direction des Relations sociales présente à la négociation et avec des négociateurs déjà interviewés.

Nous avons également eu accès aux trois accords Égalité professionnelle signés chez Orange entre 2004 et 2011, ce qui nous a permis d'en étudier l'évolution.

Finalement, l'étude de la négociation a permis d'appliquer un des principes de l'étude des outils de gestion énoncés par Chiapello et Gilbert (2013, p. 28-29) : l'étude de la genèse des dispositifs de gestion, autrement dit l'étude des « conditions de [leur] production ».

### ***III.2. Le matériau quantitatif : de la base de données RH à des documents de l'entreprise***

Nous avons également mobilisé un important matériau quantitatif d'entreprise. Partant du constat que les bases de données RH représentent des mines d'information généralement peu exploitées, nous avons demandé et obtenu l'accès à la base de données RH ; nous avons également utilisé les bilans de suivi de l'accord, et une enquête par questionnaire menée au sein d'Orange par la Direction Égalité professionnelle.

#### **III.2.1. La base de données RH : un matériau précieux permettant d'évaluer les effets de certaines mesures**

Les données RH de l'entreprise permettent une analyse de la situation en statique, à un instant  $t$ , mais également une analyse longitudinale depuis fin 2006.

##### **III.2.1.a. Une base de données assez complète mais une profondeur de temps peu importante**

Le gisement de données RH est relativement complet chez Orange mais certaines variables sont mal renseignées : notamment, le diplôme est une variable de piètre qualité car les diplômes initiaux de la population des fonctionnaires n'ont pas été forcément renseignés, et cette variable n'est pas toujours mise à jour avec les diplômes obtenus par la formation continue. Sachant que le diplôme semble être un élément important de la carrière chez Orange, il est dommage de ne pas disposer de cette variable.

Au-delà de la base de données RH à un instant  $t$ , nous voulions mener des analyses prenant en compte la dimension temporelle, notamment pour pouvoir comparer la situation en matière d'égalité professionnelle à différentes dates : fin 2006 (avant les politiques de rattrapage salarial), fin 2010 (avant la signature de l'accord 2011-2014) et fin 2013 (fin de la période couverte par l'accord 2011-2014). Il était en fait difficile d'obtenir des données beaucoup plus anciennes, les variables de la base de données RH n'étant pas toutes très bien renseignées avant les années 2000. Nous avons ainsi pu obtenir des données longitudinales, mais la profondeur de temps reste quand même limitée (7 ans), notamment au regard de l'effectif important d'Orange, qui ralentit mécaniquement les effets mesurés en matière d'égalité professionnelle.

### **III.2.1.b. Les méthodes utilisées pour appréhender l'égalité salariale et l'égalité dans l'évolution professionnelle**

Sur ces données, nous avons pu réaliser des statistiques descriptives sur l'égalité salariale et l'égalité dans l'évolution professionnelle. Elles nous ont aussi permis d'obtenir des « données de cadrage » permettant d'affiner nos questionnements lors des études de cas réalisées dans les établissements (Marpsat, 1999), comme on l'a vu.

Après avoir réalisé ces premières statistiques descriptives, nous avons pu utiliser des méthodes économétriques pour isoler l'effet du genre sur différents indicateurs de réussite professionnelle, notamment sur la rémunération et la position dans la hiérarchie. La décomposition de Blinder-Oaxaca nous a ensuite permis de décomposer l'écart salarial moyen entre une part expliquée, correspondant aux différences de caractéristiques entre la population masculine et la population féminine, et une part non expliquée, correspondant à une valorisation différente des caractéristiques de la population masculine et de la population féminine (Meurs et Ponthieux, 2000 ; Meurs et Ponthieux, 2006).

Nous avons ensuite mené des analyses longitudinales. Il s'agit d'étudier l'évolution à la fois de la situation globale en matière d'égalité professionnelle, de l'effet « toutes choses égales par ailleurs » du sexe sur le salaire ou sur l'accès aux postes à responsabilités, et de l'écart de salaire expliqué et non expliqué.

### **III.2.2. Les matériaux quantitatifs supplémentaires**

En plus des données RH, nous avons pu également avoir accès à d'autres matériaux quantitatifs : notamment, les bilans de suivi de l'accord, et une enquête par questionnaire.

#### **III.2.2.a. Les bilans de suivi de l'accord et les bilans sociaux**

Nous avons pu accéder aux bilans biannuels de suivi de l'accord Égalité professionnelle 2011-2014 d'Orange SA, sachant que ces bilans reposent sur les indicateurs légaux, mais aussi sur une soixantaine d'indicateurs conventionnels, définis par l'accord, et plus complets que les indicateurs légaux (*cf.* annexe p. 426 pour la liste des indicateurs de l'accord).

Avec ces bilans, il s'agit alors d'une part d'évaluer la progression de ces différents indicateurs depuis 2011, d'autre part d'identifier des enjeux en matière d'égalité professionnelle. Ces bilans sont utilisés comme base de la négociation, tant par la Direction

que par les OS, pour tenter d'établir une base commune de connaissances permettant de co-construire un diagnostic partagé (Dequecker et Tixier, 2013). Il est donc intéressant d'interroger l'adéquation entre le diagnostic construit dans la négociation et les enjeux identifiables à partir de ces seuls indicateurs.

De la même façon, l'accès aux bilans sociaux (qui comportent des indicateurs genrés) depuis 2000 nous a également permis de documenter l'évolution d'Orange en matière d'égalité professionnelle.

### **III.2.2.b. Une enquête par questionnaire auprès des managers**

Enfin, une enquête par questionnaire a été menée auprès des managers d'Orange au deuxième semestre de 2013. Cette enquête, que l'entreprise s'était engagée à mener 6 mois après la signature et 6 mois avant l'échéance de l'accord Égalité professionnelle 2011-2014, visait à interroger les managers sur leur perception de l'égalité professionnelle. Elle a été envoyée à un échantillon aléatoire constitué par la moitié des managers (soit 5 572 managers, et finalement 1 033 répondants). Nous avons effectué nous-même l'analyse de cette enquête.

Le matériau interne permet donc la diversité des angles de vue et la combinaison de méthodes qualitatives et quantitatives. Finalement, il permet lui aussi de respecter le principe de l'étude des outils de gestion énoncé par Chiapello et Gilbert (2013, p. 28-29) et déjà cité *supra* : multiplier les points de vue pour mieux tenir compte de la complexité des outils de gestion qui accompagnent ici la politique d'égalité professionnelle.

### ***III.3. Le matériau externe : l'avantage d'une prise de recul***

Le champ de l'égalité professionnelle est caractérisé par une profusion d'organismes au statut varié : association, laboratoire, cabinet... Ces organismes ont la particularité d'être inter-entreprises, et donc de permettre des échanges entre représentants d'entreprises qui peuvent poursuivre des objectifs différents en matière d'égalité professionnelle. Grâce à notre situation de salariée d'Orange, nous avons eu l'opportunité de participer à plusieurs de ces manifestations, dans des organismes variés : AFMD, Entreprise et Personnel, Laboratoire de l'égalité professionnelle, Valeurs et développement, ...

Ces manifestations nous ont aidée à nous familiariser avec les discours sur l'égalité professionnelle, ainsi qu'avec le milieu des professionnels de l'égalité professionnelle. Elles permettent surtout de prendre du recul par rapport au positionnement et au discours d'Orange en matière d'égalité professionnelle. Au-delà du contenu même des manifestations, il s'agit ainsi de s'extraire de l'étude de cas pour évaluer la spécificité de la situation d'Orange. Il s'agit également d'interroger le discours d'Orange sur l'égalité professionnelle, et de mieux appréhender la conception de l'égalité professionnelle définie par la politique d'Orange en la matière. Même si ce matériau n'est pas utilisé directement en tant que tel dans ce travail, il a donc constitué un matériau de recherche au sens où il a permis de formuler des hypothèses de recherche, et de prendre du recul par rapport à certains constats et analyses issus de l'étude de cas.

### ***III.4. L'intégration dans l'entreprise : de la recherche-intervention à l'ethnographie***

On voit donc qu'une partie importante du matériau utilisé ici est un matériau d'entreprise, accessible du fait de notre position de doctorante en CIFRE. Cette position nous a amenée aussi à mener des missions d'étude pour l'entreprise. De surcroît, notre intégration au sein de l'entreprise a été accompagnée d'une volonté de notre part que notre travail de recherche puisse contribuer directement à la politique d'égalité professionnelle ; et nos travaux ont effectivement été utilisés à plusieurs reprises par l'entreprise. À cette utilisation de nos travaux par l'entreprise qui confère parfois à cette recherche une dimension de recherche-intervention s'est ajoutée dans certaines situations une dimension ethnographique.

#### **III.4.1. Un matériau propre au statut de doctorante en CIFRE : les missions d'entreprise et les documents internes**

Le fait d'être doctorante en CIFRE implique de travailler au sein d'une entreprise, et donc, d'une part d'être amenée à réaliser des missions pour l'entreprise, d'autre part d'avoir accès aux documents internes.

##### **III.4.1.a. Les études confiées par la Direction Égalité professionnelle**

Selon les problématiques identifiées par la Direction Égalité professionnelle, mais aussi suite à des remontées de nos travaux, le rattachement à la Direction Égalité professionnelle a

pu impliquer de réaliser des missions d'étude, dont nous pouvons donner ici quelques exemples non exhaustifs.

Ainsi, suite à la restitution d'une de nos études sur l'égalité salariale et l'égalité dans l'évolution professionnelle, nous avons mené une étude qualitative sur la promotion visant à identifier des leviers et préconisations pour faciliter l'accès des femmes aux postes à responsabilités. Pour ne donner que deux autres exemples, nous avons également mené une mission d'étude qualitative sur le lien entre mixité et organisation du travail, et encadré un stage d'étude statistique sur l'égalité professionnelle tout au long de la carrière – ces deux études constituant des engagements de l'accord Égalité professionnelle 2014-2017.

À noter que nous n'avons pas utilisé le matériau des entretiens réalisés pour ces études, ni les résultats du stage d'étude statistique, pour la rédaction de ce travail, car les sujets de ces études n'étaient pas directement liés à notre recherche, mais ils nous ont dans certains cas permis de nous familiariser avec l'organisation, le fonctionnement et les processus RH d'Orange, et de mieux prendre conscience des positions des acteurs sur des thèmes directement ou indirectement liés à l'égalité professionnelle, tels que l'importance du diplôme dans le recrutement, ou encore les enjeux de la mobilité interne.

#### **III.4.1.b. Les documents internes**

Un salarié est soumis à un flux continuuel d'informations venant de et sur l'entreprise. Mais ces informations font souvent la part belle à une forme de marketing social et de rhétorique managériale (Mercier, 2011). Il est donc nécessaire, dans le cadre d'un travail de recherche, de pouvoir prendre du recul par rapport à ce type d'information. Les entretiens sont un premier moyen de prendre du recul ; les documents administratifs de l'entreprise sont un second moyen. Ainsi, comme nous l'avons vu, nous avons pu accéder aux bilans sociaux et financiers d'Orange depuis 2000 de manière à pouvoir disposer de données objectivées sur la politique sociale et financière de l'entreprise. Nous avons aussi pu utiliser des enquêtes menées sur le stress ou d'autres thématiques RH.

Un salarié est également soumis à un flux continuuel d'informations venant des OS, qui peuvent également donner lieu à une déformation rendant nécessaire une prise de recul. Mais les tracts syndicaux sont également un moyen de saisir une partie du climat social de l'entreprise : par exemple, à fin 2013, une des OS signataires de l'accord Égalité



professionnelle 2011-2014 a distribué un tract en forme de bilan (plutôt négatif) de cet accord qui arrivait à échéance quelques mois après, menace implicite de non-signature de sa part pour la négociation de l'accord suivant.

### **III.4.2. Une posture de recherche-intervention**

Au-delà des missions d'entreprise et de l'accès au matériau interne, cette position particulière de doctorante en CIFRE a conduit à adopter une démarche de « recherche-intervention » (David, 1999 ; David, 2000 ; Moisdon, 2010), ici privilégiée par le fait que l'entreprise a amplement utilisé les constats et analyses issus de notre travail de recherche, et que cette prise en compte a représenté un intérêt notamment pour mieux comprendre le processus de construction de la politique d'égalité professionnelle, puisqu'une de nos questions à ce sujet porte sur la manière dont les acteurs utilisent le bilan de la politique pour l'améliorer. Cela a donc constitué un matériau supplémentaire pour notre recherche.

Notons que certains auteurs en sciences de gestion privilégient le terme de « recherche-action » (Detchassahar et Journé, 2007). Mais on utilise ici le terme de « recherche-intervention » qui semble plus proche de notre approche, du fait d'un réel souci de produire des connaissances opérationnalisables par les acteurs (Allard-Poesi et Perret, 2003), mais aussi parce que des auteurs comme David (2000, p. 12) soulignent l'aspect plus générique de la démarche de recherche-intervention : *« Au sens large, cette démarche (la recherche-intervention) reprend, en les généralisant, des principes qui fondent les autres approches [de recherche action] qu'il s'agisse d'action research, d'action science, de science de l'aide à la décision ou de méthodes de structuration de problèmes »*. David (1999, p. 16-17) différencie ainsi la recherche-intervention de la recherche-action : *« C'est le mode d'intervention qui distingue les deux cases : si le chercheur part de la situation présente et des représentations que les acteurs en ont pour les aider, sans autre outil que des dispositifs relationnels – groupes de travail, entretiens – à construire et à piloter un processus de transformation, il s'agit de recherche-action et de certaines formes d'approches dites 'cliniques'. Si le chercheur intervient sur le terrain de la recherche pour aider, éventuellement en proposant/concevant lui-même un certain nombre d'outils, il s'agit de recherche-intervention »*. Or, notre intégration totale dans l'équipe Égalité professionnelle d'Orange nous a conduite à produire des préconisations et à réfléchir à des projets, voire à les conduire, ce qui situe ce travail dans le cadre d'une recherche-intervention.

Nous avons eu la satisfaction de voir plusieurs de nos travaux être pris en compte par l'entreprise. Par exemple, comme on le verra, des constats et analyses issus de nos terrains ont permis d'enrichir la négociation de l'accord 2014-2017, et certaines mesures de cet accord sont issues de nos travaux. Pour ne donner qu'un autre exemple, suite à nos restitutions, une des quatre entités étudiées a créé un groupe de travail pour définir un plan d'action sur l'égalité professionnelle, et nous avons été invitée à y participer.

C'est dans ce sens que ce travail emprunte parfois le chemin de la recherche-intervention : les résultats de nos travaux ont dans certains cas été utilisés pour mieux orienter la politique d'égalité professionnelle. Il était donc intéressant pour ce travail de recherche, et notamment pour l'étude de la construction de la politique d'égalité professionnelle, de voir si ces résultats permettaient des changements réels, ou seulement superficiels, de la politique.

### **III.4.3. Une posture quasiment ethnographique**

Un autre avantage de cette intégration au sein de la Direction Égalité professionnelle réside dans les possibilités d'observation de la construction de la politique non négociée que cela offre. En effet, autant la politique négociée peut être appréhendée grâce à l'observation de la négociation, complétée par des entretiens avec les négociateurs de part et d'autre, autant la politique non négociée, qui est beaucoup moins formalisée, répond à une prise de décision plus informelle, et pouvoir assister par exemple aux réunions d'équipe de la Direction Égalité professionnelle nous a permis d'obtenir des clés de compréhension de la construction de la politique non négociée.

De plus, Schouten et McAlexander (1995) entre autres utilisent une approche ethnographique pour saisir la culture d'un groupe social. Ainsi, dans notre recherche, les réflexions sur la culture de l'entreprise proviennent essentiellement de ce matériau ethnographique. Nous avons ainsi tenu un « journal », où nous avons noté des faits observés et paraissant marquants, sur la culture de l'entreprise, ou sur nos questions de recherche.

Mais cette position a pour corollaire une prise de recul plus difficile vis-à-vis d'une entreprise dans laquelle le chercheur est presque totalement immergé, ce que Schouten et McAlexander (1995) illustrent par la notion de « *ethnographic involvement* ». Ici, la

confiance et l'ouverture de l'entreprise crée quasiment une situation de « don – contre-don » (Mauss, 1950) : il peut paraître dans certains cas difficile de ne pas s'engager pour l'entreprise en retour. David (2000) rappelle alors les principes fondateurs de la recherche-intervention : rationalité accrue (adéquation entre la connaissance des faits et les rapports humains), inachèvement (impossibilité de spécifier à l'avance le cheminement et le résultat), scientificité (attitude critique par rapport aux faits), isonomie (prise en compte équivalente des différents acteurs), existence de deux niveaux d'interaction (dispositif d'intervention et démarche de connaissance). Cela met en avant la nécessité de la prise de recul (par la scientificité, l'isonomie mais aussi les deux niveaux d'interaction). On reviendra dans la discussion de ce travail sur les avantages et inconvénients de la posture de doctorante en CIFRE.

On constate donc la variété du matériau utilisé. Ce design de recherche permet de respecter les principes d'analyse des dispositifs de gestion énoncés par Chiapello et Gilbert (2013, p. 28-29) :

- *diminuer la séparation entre la technique de l'outil de gestion et le social* : cela est permis par l'étude des relations au sein de l'entreprise et des entités étudiées ;
- *multiplier les points de vue* : cela est permis par la diversité des acteurs interviewés ou observés, la variété des matériaux, et l'articulation du cadre théorique de la perspective appropriative des dispositifs de gestion avec le concept de logiques institutionnelles ;
- *identifier le système dans lequel les dispositifs de gestion prennent place* : cela est permis par l'étude du système de l'entreprise et de chaque établissement des quatre études de cas, ainsi que par notre intégration dans ce système pendant une longue durée ;
- *étudier la genèse des dispositifs de gestion* : cela est permis par l'étude de la négociation et de la construction de la politique non négociée qui permet de comprendre comment sont construits les dispositifs de gestion qui accompagnent une politique d'égalité professionnelle ;
- *procéder de façon systématique* : cela est permis par la description des dispositifs, de leur utilisation, de leur mobilisation, de leur usage et de leurs effets.

Pour donner une vision synthétique de notre matériau, on reprend ici le schéma déjà utilisé en mettant en regard le matériau mobilisé et les étapes du processus étudié (Schéma 4), et en l'accompagnant d'un tableau qui rappelle et synthétise les différents matériaux (Tableau 2).

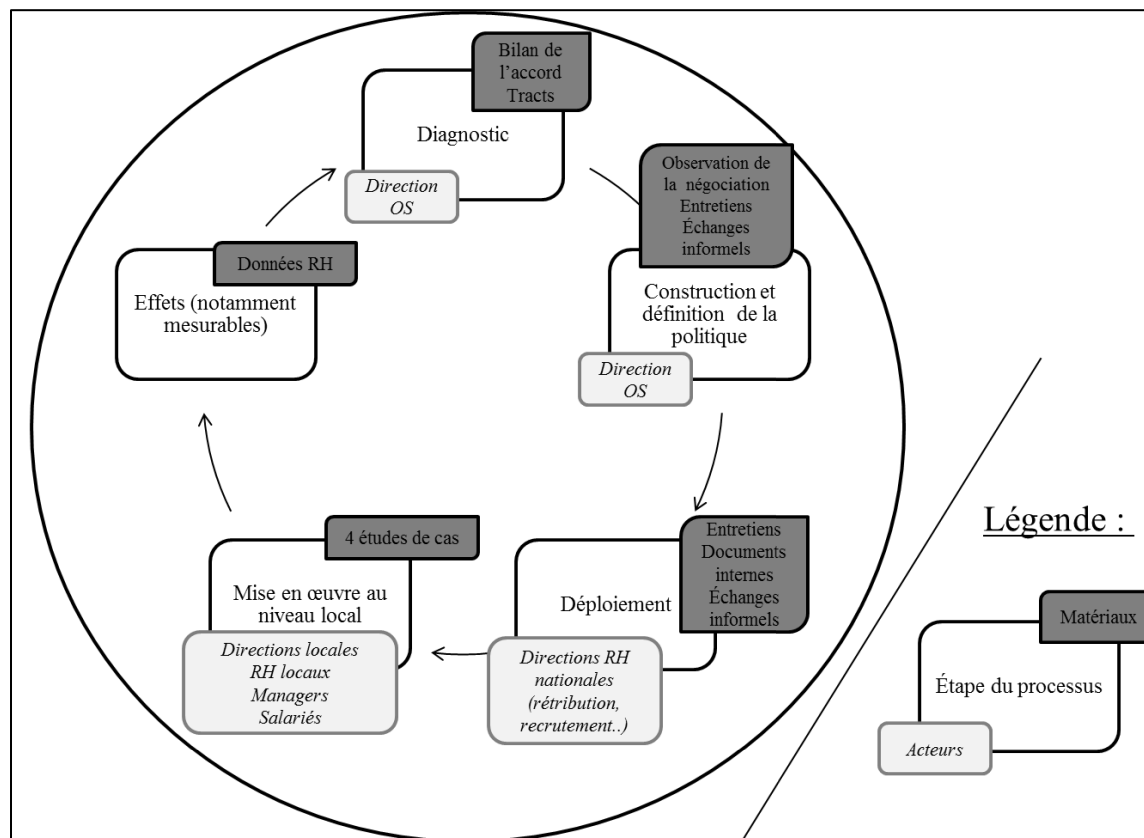


Schéma 4 : Processus étudié et matériaux utilisés

Étape étudiée	Matériaux utilisés
Contexte et système globaux	41 entretiens menés au niveau central
Déploiement (niveau national) de l'accord 2011-2014	41 entretiens menés au niveau central Documents internes Échanges informels au sein de la Direction Égalité professionnelle
Mise en œuvre (niveau local, entités) de l'accord 2011-2014	4 études de cas : 101 entretiens Données de cadrage issues de la base de données RH
Effets	Données issues de la base de données RH
Diagnostic	Enquêtes réalisées pour l'entreprise dans le cadre du bilan de l'accord Tracts des OS
Construction de l'accord 2014-2017 et de la politique non négociée	Observation de la négociation et du travail d'écriture de l'accord 2014-2017 9 entretiens avec des négociateurs (OS et Relations sociales) Intégration dans la Direction Égalité professionnelle et observation de la prise de décision

Tableau 2 : Synthèse des matériaux utilisés

## *Conclusion et synthèse du chapitre 2*

Cette recherche s'inscrit donc dans la perspective appropriative des dispositifs de gestion, enrichie par le concept de logiques institutionnelles. Cela permet de mieux comprendre l'appropriation des dispositifs de gestion sur lesquels une politique d'égalité professionnelle repose, mais aussi de prendre en compte le caractère polysémique de la notion d'égalité professionnelle, qui nécessite un travail d'interprétation, et donc également de mieux appréhender le travail de définition de l'égalité professionnelle réalisé au travers de la construction de la politique d'égalité professionnelle.

Le contexte de thèse en entreprise a conduit à inscrire cette recherche dans une étude de cas encadrée, notamment par une analyse reposant sur quatre études de cas portant sur des entités locales, combinée avec une étude de la base de données RH. Le fait de disposer d'une étude de cas unique permet de se pencher sur ce processus dans sa globalité, mais aussi d'étudier son évolution dans le temps et de prendre en compte le contexte dans lequel il s'inscrit.

Le matériau utilisé est varié : entretiens, observations, base de données RH, participation à la négociation et à l'écriture de l'accord, restitutions, matériau interne de l'entreprise...

Cela permet d'appréhender les différentes étapes du processus évoqué *supra*. Chaque étape présente en effet des spécificités qu'il n'est pas forcément possible d'appréhender au moyen d'une méthode unique.

Cela permet également une combinaison de méthodes qualitatives et quantitatives pour appréhender le processus de construction, appropriation et mise en œuvre d'une politique d'égalité professionnelle, ainsi que ses effets. Finalement, cette combinaison représente un enjeu méthodologique important pour des sciences sociales souvent cloisonnées entre méthodes qualitatives et méthodes quantitatives.

## Conclusion et synthèse de la Partie 1

---

Cette première partie a permis de situer la problématique de recherche dans un champ académique riche et varié et de poser le cadre théorique et méthodologique de cette recherche.

La revue de littérature dépeint entre autres les logiques et les frontières de l'égalité professionnelle, et montre qu'il s'agit d'une notion fluctuante, qui peut nécessiter un travail d'interprétation de la part des acteurs de l'organisation. Elle présente également les différents types d'explication de la persistance d'inégalités professionnelles, elles-mêmes bien documentées par les travaux académiques. Cela a permis de positionner notre travail par rapport à ces différentes approches, et de justifier notre niveau d'analyse organisationnel.

Cependant, cette revue de littérature permet également d'identifier des manques, ou du moins des points qui méritent d'être enrichis : notamment, la coexistence de plusieurs conceptions de l'égalité professionnelle au sein des entreprises, mais aussi la construction d'une politique d'égalité professionnelle à la fois négociée et non négociée, et enfin la mesure des effets d'une politique d'égalité professionnelle au sein d'une entreprise. Ce travail de recherche cherche à enrichir la littérature sur ces points.

Il s'agit ainsi d'étudier le processus de construction, d'appropriation, et les effets d'une politique d'égalité professionnelle. Dans cette optique, la perspective appropriative des dispositifs de gestion enrichie par le concept de logiques institutionnelles est privilégiée. Cette approche est adossée à une méthodologie mixte sur un matériau diversifié, qualitatif et quantitatif, constitué notamment d'entretiens, d'observations et de données RH, dans une démarche de recherche-intervention.

## **Partie 2 : Un processus itératif de mise en œuvre, effets et construction d'une politique d'égalité professionnelle : l'étude de cas d'Orange**

---

On s'intéresse donc maintenant à la construction et à la mise en œuvre d'une politique d'égalité professionnelle. Pour cela, ce travail de recherche repose sur une étude de cas menée chez Orange, et se fonde sur un matériau empirique varié (rappel synthétique en Encadré 4).

Il s'agit tout d'abord de replacer cette politique d'égalité professionnelle dans le contexte global d'Orange et dans le cadre de sa politique de gestion des ressources humaines (chapitre 3). La situation de l'entreprise en matière d'égalité professionnelle est ensuite décrite, notamment à l'aide des indicateurs chiffrés issus des bilans sociaux. Enfin, une présentation de l'accord Égalité professionnelle 2011-2014 permet de mieux comprendre les engagements de l'entreprise sur cette thématique.

Cependant, une régulation n'existe que si elle est appliquée (Reynaud, [1989] 1997), et c'est alors la question de l'appropriation et des effets de la régulation qui est posée (chapitre 4). Une analyse issue de quatre études de cas d'établissements permet de plonger dans des contextes locaux particuliers et différents, et ainsi de souligner la contingence de l'appropriation de la politique d'égalité professionnelle et plus généralement de la mise en œuvre locale des processus RH que sont le recrutement, la rémunération et la promotion, mais aussi de donner à voir la multiplicité des conceptions de l'égalité professionnelle au sein de l'entreprise. Elle conduit finalement à souligner les facteurs structurants de l'appropriation sélective de la politique d'égalité professionnelle. On s'intéresse en parallèle aux effets de la politique, notamment sur l'égalité salariale et sur l'égalité dans l'évolution professionnelle, mesurés à partir de la base de données RH. Les résultats quantitatifs ainsi obtenus sont éclairés par le matériau qualitatif.

C'est enfin la question de l'évolution et de la construction de la politique d'égalité professionnelle, négociée et non négociée, qui est posée (chapitre 5). L'analyse longitudinale des accords d'entreprise sur le sujet permet d'appréhender l'évolution de la politique négociée depuis le premier accord signé en 2004. L'analyse du processus de négociation permet quant à elle de mieux appréhender la co-construction et la formalisation d'une politique dans un accord d'entreprise. Cependant, la politique d'égalité professionnelle d'Orange et les

pratiques en faveur de l'égalité professionnelle observées dépassent le simple cadre de l'accord, et les mesures « hors accord » semblent laisser des marges de manœuvre plus importantes que l'accord aux concepteurs de la politique. Il est donc intéressant de se pencher sur les distinctions entre la politique négociée et la politique non négociée, et sur leur articulation.

*Encadré 4 : Matériau et approche utilisés pour cette deuxième partie – Rappel synthétique*

On utilise ici essentiellement le matériau empirique recueilli chez Orange (cf. p. 104 et suivantes) :

- entretiens, exploratoires et semi-directifs, avec des salariés d'Orange ;
- 4 études de cas d'établissement (entre 20 et 30 entretiens semi-directifs par établissement) ;
- entretiens avec des correspondants Égalité professionnelle d'Orange ;
- observation participante lors des séances de négociation et participation aux réunions d'écriture de l'accord et aux réunions préparatoires ;
- observation, participante et non-participante, lors d'occasions variées (réunions d'équipe, groupes de travail, séances de formation...) ;
- base de données RH d'Orange ;
- enquête par questionnaire sur l'égalité professionnelle menée par la Direction Égalité professionnelle d'Orange en octobre 2013 auprès des managers en France ;
- échanges informels avec des salariés, acteurs ou non de l'égalité professionnelle ;
- accords Égalité professionnelle signés chez Orange depuis 2004 ;
- contenu issu de l'intranet d'Orange et documentation institutionnelle, interne ou externe, d'Orange ;
- tracts syndicaux.



### *Chapitre 3 : Une entreprise considérée comme une « entreprise modèle » en matière d'égalité professionnelle : Orange*

Le chapitre 3 permet de contextualiser la recherche en présentant l'entreprise étudiée (Orange) et en particulier sa politique d'égalité professionnelle. La méthodologie utilisée ici est celle de l'étude de cas. On mobilise ainsi différentes sources d'information (bilans sociaux, documents d'entreprise, accord d'entreprise, SIRH, entretiens) pour caractériser au mieux l'entreprise et sa situation en matière d'égalité professionnelle.

On présente tout d'abord l'entreprise, et notamment ses caractéristiques qui influent sur la politique d'égalité professionnelle, autrement dit les points importants pour comprendre la suite de ce travail, comme son historique d'ancienne administration ou la crise sociale de la fin des années 2000. On présente ensuite la situation d'Orange en matière d'égalité professionnelle, et l'accord Égalité professionnelle 2011-2014.

Nous montrons que, malgré les reconnaissances dont Orange bénéficie sur l'égalité professionnelle, l'entreprise rencontre des difficultés persistantes, notamment sur la féminisation de l'effectif global et particulièrement des métiers techniques, et sur l'accès des femmes aux postes à responsabilités.

Nous montrons ensuite que l'accord Égalité professionnelle 2011-2014 traduit un haut niveau d'engagement mais nécessite aussi l'implication de nombreux acteurs, ce qui incite alors à poser la question de son appropriation.

## Sommaire détaillé du chapitre

<b>Chapitre 3 : Une entreprise considérée comme une « entreprise modèle » en matière d'égalité professionnelle : Orange.....</b>	<b>128</b>
I. Orange : un groupe international marqué par des évolutions récentes .....	131
I.1. Une ancienne administration confrontée à l'ouverture à la concurrence .....	131
I.1.1. Des PTT à Orange : du Service public à la création de valeur pour l'actionnaire .....	131
I.1.2. Deux éléments historiques essentiels et structurants : la privatisation et la crise sociale.....	133
I.2. L'organisation d'Orange aujourd'hui : une organisation complexe et des populations variées .....	138
I.2.1. L'organisation globale d'Orange .....	138
I.2.2. Une activité structurée autour de deux types de métiers .....	142
I.2.3. Un corps social constitué de statuts multiples et hétérogènes .....	144
I.3. Un secteur concurrentiel structurant les orientations stratégiques de l'entreprise.....	151
I.3.1. Des enjeux majeurs dans un contexte concurrentiel .....	151
I.3.2. Les orientations choisies : l'innovation, la gestion des effectifs, l'image de marque et le développement international .....	152
II. L'égalité professionnelle chez Orange : une entreprise reconnue pour ses engagements et une politique volontariste, malgré des difficultés persistantes .....	159
II.1. La situation en 2013 : une entreprise considérée comme en pointe malgré des indicateurs qui progressent peu .....	159
II.1.1. Une entreprise bien considérée sur le sujet.....	159
II.1.2. Les constats chiffrés et les enjeux : ségrégation des métiers, plafond de verre et féminisation des recrutements.....	164
II.1.3. Quelques pistes d'explication, ou quand les avancées en matière d'égalité professionnelle se heurtent aux contraintes de l'activité ou à des fonctionnements organisationnels .....	168
II.2. L'accord 2011-2014, un accord engagé conférant un poids important au dialogue social local .....	173
II.2.1. Les mesures de l'accord : une approche structurelle de l'égalité professionnelle .....	174
II.2.2. Les nombreux acteurs de l'égalité professionnelle .....	180
<b>Conclusion et synthèse du chapitre 3.....</b>	<b>189</b>

Une grande entreprise nous a offert l'opportunité d'effectuer ce travail de recherche : Orange SA.

Sur certains points, cette grande entreprise est particulièrement emblématique des grandes entreprises françaises (étendue géographique, variété de métiers et de populations, enjeux économiques). Elle rencontre de plus les mêmes enjeux en matière d'égalité professionnelle que la majorité des entreprises du secteur technique : mixité, égalité des rémunérations, accès des femmes aux postes à responsabilités notamment. Sur d'autres points, Orange se distingue des autres entreprises, du fait de son histoire particulière (ancienne administration, crise sociale), mais aussi du fait de son positionnement sur l'égalité professionnelle : titulaire de trophées, lauréate de classements, cette entreprise est généralement considérée comme une référence sur l'égalité professionnelle – comme en témoignent d'ailleurs les remarques des professionnels quand nous disons que nous travaillons chez Orange (« *Ah oui, Orange ils font beaucoup de choses* » - *Directrice Diversité d'une autre grande entreprise*).

Effectuer cette plongée chez Orange semble donc particulièrement intéressant pour éclairer la mise en œuvre, l'appropriation, les effets et l'évolution d'une politique d'égalité professionnelle dans une entreprise souvent considérée comme « en pointe » sur le sujet, et finalement pour éclairer le paradoxe présenté en introduction de ce travail, sur la persistance d'inégalités professionnelles, malgré un cadre juridico-légal relativement engagé sur le sujet, et malgré la mise en place de politiques d'égalité professionnelle par les entreprises.

Présenter Orange et son histoire est nécessaire pour bien replacer la politique d'égalité professionnelle de l'entreprise dans son contexte organisationnel (I). En effet, comme le soulignent Chiapello et Gilbert (2013, p. 250), quelle que soit l'approche des outils de gestion utilisée, « *il s'agit toujours, à chaque fois, de regarder l'outil et la forme particulière qu'il prend dans son contexte, et de le lier aux acteurs qui sont pertinents pour comprendre ce qu'il est, ceux qui l'ont fait et ce qu'il porte dans la forme où il se trouve* ». Autrement dit, présenter le contexte organisationnel dans lequel un dispositif de gestion s'inscrit est une étape essentielle.

Ces éléments contextuels permettent de mieux comprendre la situation d'Orange en matière d'égalité professionnelle et la politique menée en 2013, que l'on appréhendera notamment par la présentation de l'accord Égalité professionnelle 2011-2014 (II).

# **I. Orange : un groupe international marqué par des évolutions récentes**

Orange est l'un des principaux opérateurs européens du mobile et de l'accès internet ADSL, et un des leaders mondiaux des services de télécommunications aux entreprises. En 2013, le Groupe compte environ 170 000 salariés, dont 105 000 en France.

Les politiques RH d'Orange, dont la politique d'égalité professionnelle, apparaissent aujourd'hui structurées par son histoire particulière d'ancienne administration, d'ancien monopole, aujourd'hui confronté à une pression concurrentielle importante, et ayant vécu un événement traumatisant en interne et très médiatisé en externe, celui de la crise sociale (I.1). Par ailleurs, l'organisation d'Orange se caractérise par une organisation globale complexe, une activité structurée autour de deux grands types de métier, les métiers techniques et les métiers commerciaux, et par un corps social aux statuts hétérogènes (I.2). Enfin, le Groupe est aujourd'hui confronté à de nouveaux enjeux économiques qui structurent sa stratégie (I.3).

## ***I.1. Une ancienne administration confrontée à l'ouverture à la concurrence***

On présente ici les différentes étapes structurantes de l'histoire d'Orange, qui amènent à se pencher plus spécifiquement sur deux événements : la privatisation et la crise sociale.

### **I.1.1. Des PTT à Orange : du Service public à la création de valeur pour l'actionnaire**

Suite à l'invention du télégraphe et du téléphone, l'État français crée en 1878 le Ministère des Postes et Télégraphes (PT), auquel s'ajoutera le Téléphone en 1921 (PTT). En 1988, une Directive européenne prévoit l'ouverture du secteur des télécommunications à la concurrence, rendant alors nécessaire une séparation entre La Poste et les Télécommunications.

#### **I.1.1.a. Les PTT : une administration qui cherche son statut**

En 1923, devant l'accumulation des déficits des PTT suite à la Première Guerre mondiale, et après une multiplication de propositions de réformes budgétaires qui témoignent de l'incertitude régnant à l'époque sur la manière dont doivent être gérés les PTT et sur leur statut (Le Roux et Oger, 1999), une loi instaure le « budget annexe des PTT », qui consiste en

une séparation entre le budget des PTT et le budget général de l'État, et ouvre aux PTT la possibilité d'emprunter (Bertho-Lavenir, 1991).

Finalement, cette loi, qui était censée être provisoire, a été maintenue jusqu'en 1990, quand a été supprimée l'administration unitaire des PTT, une longévité qui peut s'expliquer parce qu'elle constituait un compromis entre les tenants de la privatisation et les tenants de la nationalisation (Musso, 1994).

De plus, la période est marquée par des évolutions technologiques qui modifient l'activité des télécommunications : l'essor du nombre de postes téléphoniques, et l'apparition du minitel au début des années 1980, notamment.

#### **I.1.1.b. France Télécom : l'ouverture à la concurrence**

Les PTT sont divisées en deux sociétés de service public (France Télécom et La Poste) par la loi du 2 juillet 1990, qui permet une mise en conformité avec la Directive européenne de 1988, et qui met fin au régime du budget annexe en séparant France Télécom et La Poste, qui deviennent des « exploitants autonomes de droit public », autonomes financièrement notamment. Cette loi introduit un autre grand changement, la possibilité pour France Télécom et pour La Poste de recruter des salariés de droit privé.

C'est au cours des années 1990 que sont mises en œuvre les premières transformations qui accompagnent la privatisation de France Télécom, notamment sous la présidence de Michel Bon, nommé à sa tête en 1995. Ainsi, une loi est votée en juillet 1996 pour transformer France Télécom en SA (Société anonyme) dont l'État est le seul actionnaire. Cette loi constitue un tournant pour l'entreprise puisque, même si le personnel fonctionnaire reçoit des garanties sur la pérennité de son statut, il est prévu de cesser le recrutement de fonctionnaires en 2002.

*« C'est un grand tournant pour l'entreprise : est autorisée une ouverture du capital (très rapidement d'autres que l'Etat pourront accéder au capital, y compris le personnel), le recrutement de fonctionnaires continue à être possible jusque 2002, et des garanties solennelles sont données aux fonctionnaires que le statut de fonctionnaire sera conservé. » - Direction juridique, homme*

L'essor de la bulle internet profite pleinement à la SA fraîchement créée, qui achète entre autres la société britannique Orange en 2000. Mais la bulle éclate en 2002, et France Télécom

devient l'entreprise la plus endettée au monde avec 70 milliards d'euros de dettes<sup>25</sup>. Thierry Breton est alors nommé à la tête de France Télécom. Il négocie avec l'État un plan de sauvetage, en échange de quoi il s'engage à une nouvelle évolution du statut de France Télécom, en passant à l'étape supplémentaire de la privatisation qui consiste entre autres à autoriser l'État à passer sous les 50 % de détention du capital (loi du 31 décembre 2003, qui transpose la Directive européenne « Service universel »).

La période est à nouveau marquée par de fortes évolutions technologiques : l'essor d'internet, du mobile, du numérique, du haut débit et du très haut débit. Ces évolutions incitent France Télécom à diversifier son activité en ajoutant à la téléphonie fixe les services mobile et internet. De plus, c'est une période qui est également marquée par un très fort essor du marché des télécommunications (ARCEP, 2006).

#### **I.1.1.c. Orange : un grand groupe dans un secteur très concurrentiel**

France Télécom devient Orange SA en juillet 2013, étape symbolique de la privatisation puisque le changement de nom acte une forme de rupture avec l'histoire de France Télécom.

Ce changement de nom correspond aussi à l'expansion de la marque à l'international : après l'achat d'Orange, qui était le point de départ de la stratégie d'internationalisation du Groupe, France Télécom achète 80 % de l'opérateur de téléphonie mobile Amena (Espagne), puis l'opérateur mobile One (Autriche)... En 2013, Orange est présent auprès du grand public dans 32 pays, et auprès des entreprises dans 220 pays et territoires. C'est également l'aboutissement d'un processus de regroupement des activités mobile, TV, internet, services digitaux et téléphonie fixe sous la marque Orange.

La privatisation et l'ouverture à la concurrence ont eu également pour effet de confronter Orange à des concurrents importants, notamment en France (SFR, Bouygues, puis Free).

#### **I.1.2. Deux éléments historiques essentiels et structurants : la privatisation et la crise sociale**

On s'intéresse à présent aux effets de la privatisation, puis à la crise sociale qu'Orange a connue en 2009.

---

<sup>25</sup> Voir le Libération de l'époque : [http://www.liberation.fr/evenement/2002/09/14/l-entreprise-la-plus-endetee-au-monde\\_415493](http://www.liberation.fr/evenement/2002/09/14/l-entreprise-la-plus-endetee-au-monde_415493)

### **I.1.2.a. Les effets de la privatisation sur le dialogue social**

La privatisation a obligé Orange à se doter d'IRP (Institutions représentatives du personnel), un processus qui s'est engagé dès 2004. Cela a conduit à une nécessaire professionnalisation de l'entreprise et des salariés sur ce sujet, dans un délai rapide.

*« On est une entreprise très spécifique, avec une histoire particulière, on est issus d'une administration, c'est-à-dire un endroit où les syndicats n'ont pas le même rôle que dans le privé, nos IRP sont extrêmement jeunes, tout le monde a dû grandir très vite, depuis 2004. Demander à des personnes qui n'ont jamais connu cette culture-là d'aller en CE (Comité d'entreprise), en CHSCT (Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail), de voir les DP (Délégués du personnel) tous les mois... Du côté des organisations syndicales c'était pareil, on leur a demandé tout d'un coup un nouveau mode de dialogue. Ça s'est fait durant ces dix ans, on arrive aujourd'hui à un peu plus de maturité de part et d'autre. » - Relations sociales, femme*

Il existait bien entendu un système de représentation avant 2004, mais inspiré des règles de la Fonction publique, donc sans CE et sans DP.

*« Ce qui est également décidé, c'est d'assujettir l'entreprise aux obligations du Code du travail en matière d'IRP. Dans le statut précédent, celui de 96, il n'y avait pas de Comité d'Entreprise, pas de délégués du personnel, il y avait un système de représentation très inspiré par le système de la fonction publique. Avec la loi de 2003, il est donc prévu la mise en place d'IRP de droit commun : CE, DP, et tutti quanti, la panoplie bien connue du secteur privé. [...] Les IRP se mettent progressivement en place, et de ce point-de-vue-là commence la normalisation de l'entreprise, avec les difficultés que connaissent toutes les entreprises de France et de Navarre avec leurs IRP, les élections, les consultations qui n'en finissent pas, la montée en puissance des CHSCT. » - Direction juridique, homme*

On retrouve ainsi des tracts datant de 2004 où les IRP se livrent à des efforts de pédagogie pour expliquer aux salariés le rôle des DP et des CE.

Mises à part ces transformations de statut, la privatisation a eu aussi un effet, moins direct, sur la gestion du personnel. En effet, la privatisation et la crise économique de 2002 ont conduit l'entreprise à adopter un plan de réduction des effectifs (Henry, 2012) inscrit dans le programme stratégique NExT (2006-2008). Or, ce plan contient un volet managérial, en partie à l'origine de la crise sociale de 2009.

#### **I.1.2.b. La crise sociale : une page noire de France Télécom, qui incite Orange à accorder plus d'importance aux Ressources humaines**

En 2009, une information judiciaire est ouverte suite à une plainte déposée par SUD-PTT pour harcèlement moral.

En effet, l'objectif de réduction des coûts salariaux, conforme au nouveau statut d'entreprise privatisée et corollaire de l'endettement de l'entreprise, s'est heurté au statut des fonctionnaires, protégé tant par la Direction que par les OS, et a conduit à l'adoption d'un plan de « management par le stress » permettant d'obtenir des départs de salariés, notamment chez les fonctionnaires<sup>26</sup> (Ngaha, 2011).

*« Cette méthode était terrible et faisait appel au harcèlement moral pour faire partir les gens, soit les gens partaient, soit ils tombaient malades mais ça on s'en fout puisque c'était l'État qui prend en charge. On avait une pression incroyable. » - Salarié, homme*

Un autre élément de la crise sociale a été la volonté d'adapter l'organisation aux changements économiques ou technologiques, sans vraiment tenir compte des effets humains, ce qui a conduit à la multiplication de changements rapides ne prenant pas toujours en compte la capacité des collaborateurs à s'adapter, et la mise en place de mobilités forcées, récurrentes et rapprochées, au point que le terme de « mobilité » est aujourd'hui teinté d'une connotation très péjorative chez Orange, ce qui incite à privilégier le terme de « recrutement interne »<sup>27</sup>.

---

<sup>26</sup> Voir la presse de l'époque :

<http://www.lesinrocks.com/2010/09/25/actualite/humiliation-depression-demission-loffre-triple-play-de-france-telecom-1125601/>

<sup>27</sup> À titre d'exemple, lors des séances de négociation de l'accord Égalité professionnelle 2014-2017, certaines OS ont demandé à ce que le terme de « mobilité » soit remplacé par le terme « recrutement interne », arguant de la connotation péjorative aujourd'hui encore attachée au terme de « mobilité ». Le processus RH de mobilité est ainsi généralement appelé processus de « recrutement interne », dénomination que l'on utilisera souvent dans ce travail.



Il n'est pas dans notre propos de nous attarder sur cette crise sociale, mais plutôt d'en étudier les conséquences sur Orange et ses politiques RH aujourd'hui.

En matière de climat social, il semble qu'il se soit amélioré depuis 2009, comme le montrent les enquêtes de climat interne, très surveillées tant par les OS que par la Direction<sup>28</sup>. Au-delà des enquêtes, les salariés d'Orange répètent souvent que la page de la crise sociale participe de l'histoire de l'entreprise, mais que cette page est tournée.

Cependant, la crise sociale a des effets importants sur les politiques RH aujourd'hui. Deux effets sont à l'œuvre : d'une part, la Direction de l'entreprise est peut-être profondément convaincue de l'importance de l'humain dans l'entreprise, et d'ailleurs la position privilégiée du DRH dans l'organisation en constitue sans doute une preuve ; d'autre part, il y a pour Orange un fort enjeu en matière d'image, image de marque (auprès des clients) et de marque employeur (auprès des candidats pour le recrutement, voir Yao, 2011). Par exemple, les médias continuent à évoquer la « vague des suicides chez France Télécom » dès qu'une entreprise est montrée du doigt pour son taux de suicide. Pour cette raison, le service de communication externe d'Orange est très vigilant aujourd'hui sur les médias choisis.

*« Moi quand j'ai des doutes, déjà je demande à mon manager, lui il a plus le réflexe de dire 'Attention, ce média-là pendant la crise sociale il écrivait telle chose, et là il pourrait nous faire dire telle ou telle chose'. Typiquement les médias télé on s'en méfie un peu, on sait que ce n'est pas toujours prudent d'accepter leurs requêtes. Parce que la télé c'est du spectacle, avec des formats de reportage très courts, donc c'est assez facile de biaiser l'information et de dérapier. Les médias radio et télé ont été les plus durs au moment des suicides, d'abord parce que c'est du spectacle, ensuite parce que dans les médias papier il y a des prises de recul, des mises en regard avec d'autres chiffres. Et puis il n'y a pas de filet, pas de relecture. [...] À chaque fois qu'il y a un suicide quelque part on parle de la 'crise France Télécom'. » - Communication externe, femme*

Il est difficile de savoir quel effet l'emporte, et finalement les deux effets convergent vers une même volonté de remettre l'humain au centre.

---

<sup>28</sup> Par exemple, en décembre 2013, 55 % des salariés d'Orange estiment que la qualité de vie au travail dans le groupe Orange est « plutôt meilleure » ou « nettement meilleure » que dans les autres entreprises, contre 28 % en juin 2010 (chiffres issus du Baromètre social semestriel).

Cela passe par une forte importance accordée aux politiques RH, qui constituent d'ailleurs le premier axe du plan stratégique Conquêtes 2015, présenté en 2010 : « Les femmes et les hommes du Groupe », avec la constitution du « Nouveau contrat social », dans lequel la Direction s'engage sur la politique de l'emploi (10 000 recrutements sur 3 ans notamment), sur l'organisation du travail, sur le soutien apporté aux managers pour améliorer la qualité et l'efficacité de la relation de travail, sur la qualité de vie au travail, sur la rétribution, et sur la proximité de la fonction RH (Ngaha, 2011). De nombreux recrutements ont ainsi été effectués suite à la crise dans la fonction RH elle-même, critiquée notamment pour son éloignement vis-à-vis des salariés ; des postes de « RH de proximité » ont par exemple été créés. Le fort accent mis sur les politiques RH se traduit également par la multiplication de signatures d'accords (Évaluation et prévention des risques liés aux RPS au travail, Équilibre vie personnelle vie professionnelle, Nouveaux principes généraux d'organisation du travail, Télétravail, ...), et la refonte de certains processus RH (gestion des talents, mobilité, ...).

Un accent important est également mis sur la nécessité pour les managers d'avoir des compétences « humaines ». Ainsi, un RMO (Référentiel managérial Orange) a été mis en place, pour rendre plus transparente l'évaluation des managers et attribuer des critères « humains » à cette évaluation : le RMO comporte 8 compétences, dont 4 compétences « business » (orientation client et qualité de service, orientation stratégique, résultats business, conduite du changement) et 4 compétences « people » (collaboration transverse, diversité, développement des salariés, leadership).

Il est difficile de mesurer les effets de ces engagements. Mais, comme on l'a vu, des indicateurs tels que le baromètre social montrent que les salariés semblent convaincus des efforts de l'entreprise sur ce sujet, et il est également intéressant de constater que les revendications des OS (visibles dans les tracts ou lors des séances de négociation) portent finalement peu sur cette dimension, sauf dans des cas précis de réorganisations importantes. On peut donc supposer que ces engagements ont porté leurs fruits, en améliorant le climat de l'entreprise et en convainquant les salariés des efforts fournis par la Direction, ce qui reconstruit aussi une confiance perdue lors de la crise sociale.

*« Il y a une bataille que gagne aujourd'hui [le PDG] avec [le DRH], c'est la bataille de la paix sociale. [...] Il y a une volonté d'instrumentaliser, de faire du business ou de l'image de marque sur le social, mais il faut reconnaître que la Direction actuelle va bien au-delà : elle estime véritablement que la reconnaissance et la considération des individus sont fondamentales. Il ne faut*

*pas oublier d'où on vient, on était au bord du gouffre, si la crise avait continué l'entreprise n'existerait plus, l'action aurait dégringolé, les produits n'auraient plus été achetés. C'est un humanisme lucide, [le DRH] le dit, il n'y a pas de performance économique sans performance sociale, là où les gens se sentent mal, on n'a pas la réussite escomptée. » - Salarié, homme*

La privatisation et la crise sociale sont donc des éléments structurants de l'histoire d'Orange, et irriguent encore aujourd'hui les décisions prises en matière de politiques RH. Comme on le verra, ces éléments influencent aussi la politique d'égalité professionnelle.

## ***1.2. L'organisation d'Orange aujourd'hui : une organisation complexe et des populations variées***

On s'intéresse ensuite à l'organisation et à la situation économique du Groupe.

Un groupe comme Orange est forcément tributaire d'une organisation complexe, qui de plus évolue constamment, un phénomène devenu courant dans les grandes entreprises (Beaujolin-Bellet, Lebrais et Paucard, 2012). Deux éléments restent pourtant immuables, et ont un effet important sur la déclinaison des politiques d'égalité professionnelle : la segmentation en deux grands types de métier, les métiers techniques et les métiers commerciaux, et l'hétérogénéité du corps social.

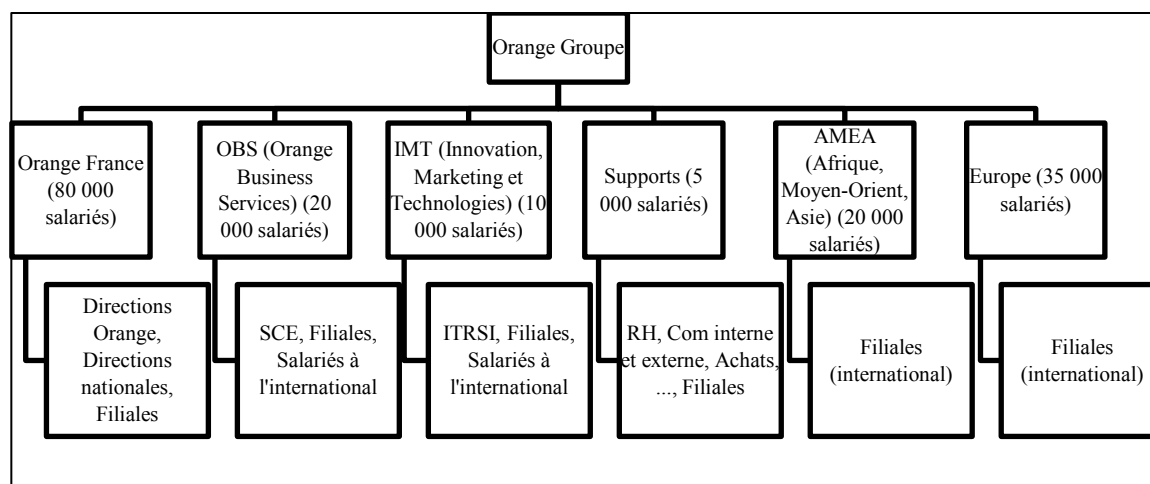
### **1.2.1. L'organisation globale d'Orange**

On présente ici la structure globale du groupe avant de se pencher sur la structure qui nous concerne plus particulièrement pour ce travail, Orange SA, qui constitue le périmètre d'application de l'accord Égalité professionnelle.

#### **1.2.1.a. Orange : un groupe mondial et une organisation complexe**

La gouvernance d'Orange s'appuie sur deux piliers : le Comité exécutif (Comex, cf. composition en annexe p. 426) et le Conseil d'administration (CA).

Le Comex est composé de onze directeurs exécutifs, dont le DRH Groupe, et dont plusieurs directeurs de zones internationales (Organigramme 1).



*Organigramme 1 : Organisation d'Orange*

Le CA est composé de 15 membres, dont 7 administrateurs indépendants, 3 administrateurs nommés par l'État représentant la sphère publique, 3 administrateurs élus représentant le personnel et 1 administrateur nommé par l'Assemblée générale représentant le personnel actionnaire<sup>29</sup>. Notons que le CA comporte une commission « RSE » qui étudie la politique de l'entreprise en matière d'égalité professionnelle, et qu'il délibère sur le « rapport annuel et la situation en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes », ce qui est une obligation légale récente (article L225-37-1 du Code de commerce).

#### **I.2.1.b. Orange SA : un périmètre social ne correspondant pas complètement à une réalité organisationnelle**

Une complexité s'introduit du fait que certains accords d'entreprise, dont l'accord Égalité professionnelle, concernent Orange SA. L'entité « Orange SA » correspond à un périmètre social, qui a une existence en matière d'IRP et de dialogue social, mais qui ne correspond pas à une réalité organisationnelle. Le bilan social comme le RSC sont par exemple produits au niveau d'Orange SA, alors que la distinction entre les salariés d'Orange SA et les autres salariés n'a pas toujours de sens dans la pratique, puisque certaines entités peuvent comporter des salariés d'Orange SA mais aussi des salariés hors Orange SA.

Orange SA regroupe les salariés d'Orange en France, filiales exclues. Or, OBS (Orange Business Services) et IMT (Innovation, Marketing et Technologies) par exemple sont des entités d'Orange qui comprennent de nombreuses filiales. De plus, OBS et IMT sont des

<sup>29</sup> Site institutionnel du groupe : <http://www.orange.com/fr/a-propos/gouvernance/Conseil-d-Administration#>

structures internationales, qui comprennent donc des salariés à l'international. Finalement, Orange SA correspond à Orange France (filiales exclues), OBS (filiales et salariés à l'international exclus), IMT (filiales et salariés à l'international exclus), et les fonctions Supports (filiales et salariés à l'international exclus).

Orange SA regroupe environ 95 000 salariés actifs et correspond à 20 CE (Comités d'établissement), qui constituent des périmètres appelés « établissements principaux ». Chaque établissement principal se décline en plusieurs « établissements secondaires » (environ 120 pour Orange SA).

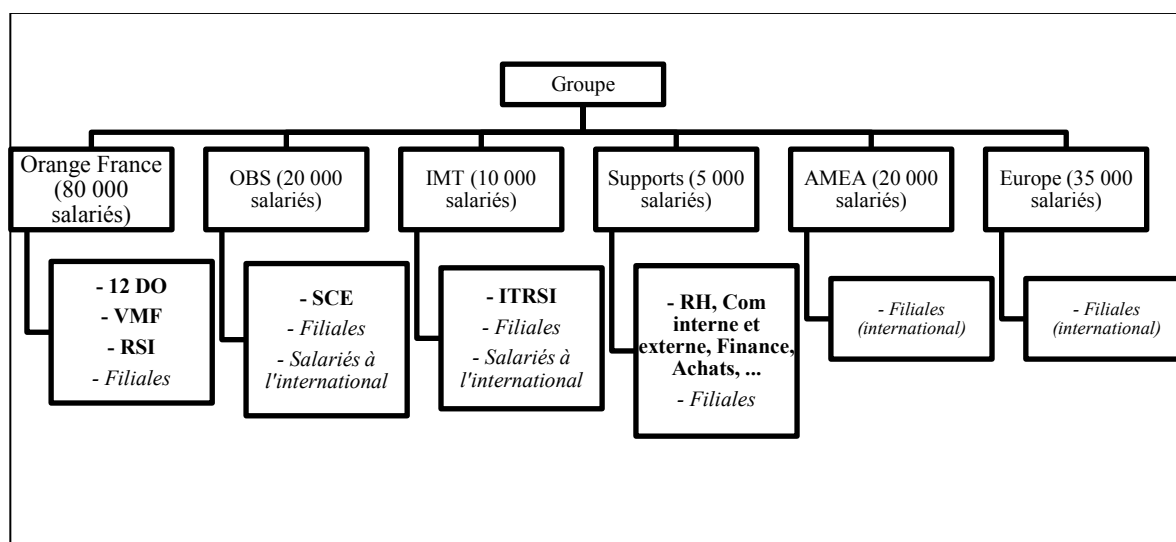
Orange France constitue la majeure partie d'Orange SA en matière d'effectifs (80 000 salariés environ en 2013) et regroupe les activités cœur de métier. Orange France regroupe en effet les salariés qui s'occupent des services aux particuliers et aux petites et moyennes entreprises : on y trouve donc les salariés des AD (Agences de distribution : vendeurs...), les salariés des UI (Unités d'intervention : dépannage, entretien du réseau...), les salariés des centres d'appel, pour ne citer que quelques métiers emblématiques. L'organisation d'Orange France est territoriale : Orange France est divisée en 12 DO (Directions Orange) qui correspondent à des régions ou à des regroupements de régions, et chaque DO contient les activités évoquées (UI, AD, centre d'appel, ...). Les DO constituent des établissements principaux et les UI, AD, centres d'appel, ..., constituent des établissements secondaires. Mais, à côté des DO, Orange France regroupe aussi deux directions nationales, qui sont également des établissements principaux, et dont les salariés sont géographiquement sur des territoires et dans des locaux de DO, mais sont rattachés hiérarchiquement à leur direction.

OBS regroupe les salariés qui s'occupent notamment des services aux grands comptes. Il s'agit d'une entité internationale (20 000 salariés environ, dont la moitié à l'international et la moitié en France). Les salariés d'OBS en France, filiales exclues, constituent un établissement principal d'Orange SA nommé SCE (Services de communication Entreprises), qui comprend environ 6 000 salariés en 2013. La majorité des salariés de SCE sont regroupés en région parisienne mais une partie des salariés sont, comme pour les directions nationales d'Orange France, sur des territoires et dans des locaux de DO.

ITRSI (Innovation, Technologie, Réseau et Système d'Information) constitue un autre établissement principal qui comprend notamment les salariés d'IMT en France, filiales exclues, pour un total d'environ 10 000 salariés en 2013. Les salariés d'ITRSI peuvent, comme pour les directions métiers, travailler dans des territoires géographiques et dans des locaux de DO tout en étant rattachés à ITRSI.

Enfin, les fonctions Supports regroupent les RH, la Communication, la Finance... Elles correspondent à deux établissements principaux d'Orange SA : Supports et Finance (environ 5 000 salariés en 2013).

Finalement, cela permet de préciser le champ d'Orange SA : Orange France, SCE, ITRSI, et les fonctions Supports (filiales et international exclus). Cela constitue le champ couvert par l'accord Égalité professionnelle (Organigramme 2 : en gras, le périmètre de l'accord ; en italiques, le périmètre hors accord).



*Organigramme 2 : Orange Groupe et périmètre de l'accord (fin 2013)*

Ce détour par l'organisation complexe d'Orange était nécessaire pour bien positionner les périmètres sur lesquels on va se pencher plus particulièrement, et pour souligner que les politiques RH sont structurées entre autres par cette organisation complexe, notamment parce que certaines d'entre elles sont décidées au niveau Groupe (« Contrat social » par exemple, ou politiques non négociées) alors que d'autres, notamment celles négociées avec les OS d'après des obligations légales, concernent généralement plutôt Orange SA.

Cependant, au-delà de l'organisation, comprendre l'activité et les métiers du Groupe est également essentiel pour mieux appréhender les caractéristiques du corps social, autre élément structurant de la politique d'égalité professionnelle.

### **I.2.2. Une activité structurée autour de deux types de métiers**

L'activité d'Orange se divise en deux grands types de métiers, qui influent sur l'égalité professionnelle du fait d'enjeux très différents : métiers techniques et métiers commerciaux.

La distinction entre métiers techniques et métiers commerciaux n'est pas une distinction officielle, au sens où elle n'apparaît pas, par exemple, dans le Système d'information, ni dans les documents officiels tels que les bilans sociaux, ou l'accord Égalité professionnelle. Pourtant, la majorité des RH et managers utilisent cette distinction.

Cette distinction est due à l'histoire de l'entreprise. Les métiers techniques constituent le cœur de métier de l'entreprise (intervention, R&D...). La partie commerciale s'est peu à peu greffée sur cette activité historique et a pris de l'ampleur du fait de l'ouverture à la concurrence et la pression concurrentielle, devenant ainsi un deuxième champ d'activité d'importance comparable à celui des métiers techniques.

Cette distinction s'accompagne de fortes différences de taux de féminisation, les métiers techniques étant beaucoup moins féminisés que les métiers commerciaux. Or, elle s'accompagne aussi d'une distinction salariale : d'un côté, les salariés des métiers de la vente disposent d'une part variable commerciale ; d'un autre côté, les métiers techniques de terrain disposent d'éléments de rémunération spécifiques, dus à l'histoire du métier et de l'entreprise (primes de pénibilité et de risque par exemple), intégrés par la suite à la rémunération des techniciens de l'époque (le « coutumier »), qui ont conservé ces éléments même en cas de changement de métier, et alors même que certains facteurs comme la pénibilité ont considérablement diminué. Cela pose notamment la question de l'égalité salariale, comme on le verra, et renvoie au phénomène, observé à l'échelle de la société française, de l'infériorité des salaires moyens dans les secteurs plus féminisés (Colin, 1999).

Notons de plus que cette distinction est en partie liée à une définition « masculine » de la technicité (Marry, 2002), les métiers très féminisés comme ceux d'assistant ou de comptable n'étant pas considérés comme des métiers « techniques » alors même qu'ils requièrent des « compétences techniques ».

Soulignons finalement que la distinction massivement utilisée entre métiers techniques et non techniques masque le fait que les métiers « techniques » incorporent de plus en plus des dimensions non techniques (commercial, relationnel...), et, plus généralement, ont pour certains beaucoup évolué. Cette distinction contribue alors à véhiculer certaines représentations sur les métiers, défavorables notamment à la féminisation des métiers

techniques en contribuant à l'exclusion des femmes hors des métiers techniques. Ainsi, la représentation de la nécessité de la force physique reste importante dans les métiers d'intervention technique, ce qui peut expliquer aussi leur faible attractivité pour les femmes ou la faible volonté des managers de recruter des femmes sur ces métiers, un phénomène que Gallioz (2006) analyse aussi dans le secteur du Bâtiment.

*« Sur certains postes de technicien il faut une certaine force physique, quand ils tirent des câbles. [...] Je pense qu'il y a certains managers qui auraient du mal à voir arriver des femmes comme collaboratrices, c'est le côté 'c'est un métier d'homme'. » - RH de proximité dans une unité technique, femme*

Pourtant, force est de constater que la force physique n'est plus aussi nécessaire qu'auparavant. Notamment, les équipements liés à la technologie de la fibre, et la fibre elle-même, nécessitent apparemment peu de force physique (par exemple sur les métiers de technique d'intervention). La fibre est très fine et très fragile, et l'épissurage (équivalent du soudage pour la fibre) nécessite au contraire beaucoup de précision et de doigté<sup>30</sup>.

Cette distinction repose donc sur des stéréotypes que l'on pourrait qualifier de « stéréotypes de métier », au détriment de la prise en compte de l'évolution des métiers. Elle renvoie à une distinction officielle, plus fine : les domaines métiers.

Il existe six domaines métiers chez Orange : Client, Gestion Support, Innovation Prospective, Technique Réseaux, Technique Informatique, Production Contenu Multimédia.

Les métiers du domaine Client sont les métiers commerciaux (auprès des particuliers et des entreprises). Les métiers du domaine gestion Support regroupent toutes les fonctions supports de l'entreprise, ainsi que la sphère financière. Les métiers du domaine Technique Réseaux sont relatifs à l'entretien et au développement du réseau (développement de nouveaux types de câbles sous-marins, développement de la fibre...). Les métiers du domaine Technique Informatique sont relatifs aux Systèmes d'information et aux produits informatiques. Les métiers du domaine Production Contenu Multimédia sont relatifs à la production de contenus et de supports de communication multimédia. Enfin, les métiers du domaine Innovation Prospective correspondent à de la R&D.

---

<sup>30</sup> Nous avons-nous-même eu l'occasion de faire de l'épissurage lors d'un atelier « Femmes dans les métiers techniques » organisé à l'occasion de la Journée des Droits des femmes de 2014, et nous avons dû nous y reprendre plusieurs fois pour ne pas casser la fibre.



Les effectifs sont très inégalement répartis dans ces domaines métiers dont deux regroupent environ les trois quarts des salariés d'Orange SA (Tableau 3). On constate que ces domaines métiers peuvent s'intégrer à la distinction entre métiers techniques et métiers non techniques, plus large que celle entre métiers techniques et métiers commerciaux : le gros des effectifs se répartit ainsi entre des métiers techniques (Technique Réseaux et Technique Informatique) et non techniques (Client et Gestion Support).

Domaine métier	Pourcentage de l'effectif CDI du domaine dans l'effectif CDI total	Pourcentage de l'effectif CDD du domaine dans l'effectif CDD total
Client	44,4 %	55,7 %
Gestion Support	13,4 %	17,3 %
Technique Réseaux	29,7 %	7,0 %
Technique Informatique	9,2 %	0,7 %
Production Contenu Multimédia	0,5 %	0,4 %
Innovation Prospective	2,8 %	18,9 %
<b>Total</b>	<b>100 % (94 214)</b>	<b>100 % (846)</b>

Tableau 3 : Répartition des effectifs par domaine métier selon le type de contrat, en déc. 2013  
Effectif CDI actif : 94 214 – Effectif CDD actif : 846<sup>31</sup>

Il est intéressant de constater que le statut d'emploi n'est pas identique selon les domaines métiers (Tableau 3), entre une forte stabilité de l'emploi dans les domaines techniques (Technique Réseaux et Technique Informatique) et *a contrario* un recours plus élevé au CDD dans les domaines non techniques (Client et Gestion Support) – sachant que le recours au CDD reste de toute façon extrêmement minoritaire puisque les CDD représentent moins de 1 % des effectifs d'Orange SA.

### I.2.3. Un corps social constitué de statuts multiples et hétérogènes

Au-delà de cette distinction entre métiers techniques et métiers commerciaux, il est frappant de constater qu'Orange fonctionne à partir d'autres formes de segmentations, prégnantes dans l'organisation, les politiques, et les représentations : les niveaux de classification, la distinction entre Paris et la province, les différents types de contrat de travail, et la distinction entre fonctionnaires et contractuels.

<sup>31</sup> Chiffres issus de la commission de suivi de l'accord Égalité professionnelle de 2013.

### I.2.3.a. Une organisation segmentée entre niveaux CCNT

Les collaborateurs d'Orange se répartissent en « bandes », ou « catégories professionnelles », ou « niveaux de classification CCNT ». Il existe 7 niveaux de classification CCNT, de B à G avec un niveau « Dbis »<sup>32</sup>.

Les niveaux B, C et D regroupent des non-cadres. Le gros des effectifs non-cadres se situe dans les niveaux de classification C et D. Au total, les non-cadres forment 56 % de l'effectif (Tableau 4). Les niveaux Dbis, E, F et G regroupent les cadres. Le gros des effectifs cadres se situe dans les niveaux Dbis et E. Les cadres E, F et G sont également dénommés « cadres supérieurs ».

Statut	Niveaux de classification CCNT	Pourcentage dans l'effectif
Non-cadres	B	0,4 %
	C	27,7 %
	D	27,6 %
<b>Total non-cadres</b>	<b>B+C+D</b>	<b>55,6 %</b>
Cadres	Dbis	16,9 %
	E	19,0 %
	F	7,8 %
	G	0,8 %
<b>Total cadres</b>	<b>Dbis + E + F + G</b>	<b>44,4 %</b>

Tableau 4 : Répartition de l'effectif actif (CDD + CDI) Orange SA par niveau de classification CCNT en déc. 2013  
Effectif total : 95 060<sup>33</sup>

Force est de constater que la distinction entre non-cadres et cadres est structurante chez Orange, évidemment en matière de temps de travail et de gestion, mais aussi en matière de politiques menées. Par exemple, certaines mesures d'égalité professionnelle ne concernent que les cadres (mentoring), voire les cadres à partir du niveau F. Cette segmentation repose donc sur des dispositifs de gestion distincts, un phénomène que relèvent certains travaux académiques (Dietrich et Pigeyre, [2005] 2011). Par ailleurs, la segmentation par niveau de classification a un fort impact sur la structuration de la hiérarchie interne, un phénomène souligné notamment par Falcoz (2004, p. 21) : les salariés définissent souvent leur position dans l'entreprise par leur niveau de classification, et la plupart des métiers correspondent à un niveau précis et ne sont donc accessibles que pour les salariés de ce niveau.

<sup>32</sup> Notons qu'il existe aussi des niveaux « intra-bandes » pour les fonctionnaires.

<sup>33</sup> Chiffres issus de la commission de suivi de l'accord Égalité professionnelle de 2013.

### I.2.3.b. Une organisation territorialisée

Le caractère de l'activité, qui dépend fortement du réseau et donc des territoires, se traduit dans une organisation très territorialisée. Cependant, cette logique territoriale a ses limites pour les nouvelles activités du Groupe qui sont venues se greffer sur le cœur de métier historique et qui ne répondent pas à une logique territoriale (service aux grands comptes, Marketing, R&D par exemple), d'où la création de divisions et directions non territorialisées.

Pour autant, la distinction territoriale reste forte et marquée par une distinction supplémentaire : la distinction entre Paris et la province, avec l'impression pour les provinciaux que la majorité des événements ou programmes de développement pour les salariés sont concentrés au niveau du Siège, et, plus encore, que la définition des politiques, RH en particulier, qui s'effectue au niveau du Siège, prend peu en compte les spécificités de la province. Par exemple, l'obligation de mobilité géographique s'est transformée en 2010 en une incitation à la mobilité fonctionnelle ; cependant, en province, une mobilité fonctionnelle revient le plus souvent à une mobilité géographique, ce qui n'est pas le cas à Paris.

De surcroît, cette distinction entre Paris et la province rejoint d'autres distinctions : par exemple le statut, puisqu'il y a une concentration de cadres bien plus forte à Paris qu'en province<sup>34</sup>. Cela accentue l'impression que les politiques décidées au niveau du Siège sont principalement destinées à une population de cadres.

*« Et l'autre problème c'est que j'ai 70 % de collaborateurs (non-cadres) et 30 % de cadres sup. À Paris vous pouvez avoir 60 % de cadres sup et 40 % de collaborateurs. Or selon la personne que vous avez en face de vous, entre un opérateur et un cadre sup qui va voyager tout le temps, les perceptions sont différentes. [...] Aujourd'hui on crée des réseaux, mais j'ai critiqué certains réseaux ouverts seulement aux femmes cadres. Les contraintes quotidiennes d'une femme cadre sup et d'une femme collaborateur sont les mêmes mais seront traitées différemment, la femme cadre sup pourra prendre quelqu'un pour aider. » - Correspondante Égalité professionnelle en province, femme*

---

<sup>34</sup> À titre d'exemple, en janvier 2014, il y a 70,66 % de cadres sur la population des CDI actifs de Paris et de la première couronne, et 10 % de cadres dans le département de l'Ain (chiffres issus de la base de données RH).

La dimension géographique semble donc constituer une variable structurante de l'accès à certains programmes et du bénéfice que l'on peut tirer des politiques mises en place, cette dimension géographique recouvrant d'autres distinctions telles que le statut.

### I.2.3.c. Les CDI... et les autres

Enfin, la distinction entre un marché primaire constitué de CDI et d'un parcours de carrière plutôt bien fléché, et un marché secondaire constitué de formes d'emploi précaires et d'un parcours de carrière très incertain (Lhéritier, 1992) est importante chez Orange – d'autant plus que le corps des fonctionnaires a un statut encore plus stable que celui que le CDI de droit privé confère.

Notons tout d'abord que les CDI sont très majoritaires chez Orange. Si l'on comptabilise l'ensemble des formes de contrat, on obtient que les CDI représentent 94 % de l'emploi total (Tableau 5), ce qui est supérieur à la moyenne nationale (87,7 % de l'emploi salarié en 2012)<sup>35</sup>.

Type de contrat	Effectif	% dans l'effectif actif
<b>CDI</b>	<b>94 513</b>	<b>94,1 %</b>
CDD	846	0,8 %
Apprentissage	3 949	3,9 %
Adaptation, qualification et professionnalisation	913	0,9 %
Stage, vacation	236	-
<b>Total autres formes de contrat</b>	<b>5 944</b>	<b>5,9 %</b>
	<b>100 457</b>	<b>100 %</b>

Tableau 5 : Répartition de l'effectif actif Orange SA en décembre 2013<sup>36</sup>

Mais le marché secondaire d'Orange peut aussi concerner les filiales : en 2013, environ 9 000 CDI travaillent pour des filiales d'Orange en France. Ces salariés sont couverts par certains accords « Groupe » (9 sur 13 des accords collectifs signés en 2013 s'appliquent ainsi dans les filiales<sup>37</sup>), et par des accords propres négociés au niveau de chaque entreprise (comme c'est le cas pour l'égalité professionnelle par exemple), mais bénéficient le plus souvent de conditions collectives inférieures à celles d'Orange SA.

<sup>35</sup> [http://www.inegalites.fr/spip.php?article957&id\\_mot=74 %202008](http://www.inegalites.fr/spip.php?article957&id_mot=74%202008)

<sup>36</sup> Chiffres issus du Bilan social de 2013.

<sup>37</sup> Chiffre issu du Bilan social de 2013.

L'accord Égalité professionnelle de 2011-2014 que l'on étudie ne recouvre qu'Orange SA (excluant donc les filiales)<sup>38</sup>.

#### **I.2.3.d. Une différence peu structurante ? Fonctionnaires et salariés de droit privé**

La différence entre fonctionnaires (« AFO », agents fonctionnaires) et salariés de droit privé (« ACO », agents contractuels) semble de prime abord peu structurante. En décembre 2013, Orange SA compte environ 38 % d'ACO et 62 % d'AFO<sup>39</sup>, mais la part d'AFO est en déclin constant puisque c'est une population plus âgée, et que les recrutements d'AFO ont été stoppés en 2002.

Jusqu'en 2012, cette distinction n'apparaît pas dans le Bilan social, ni dans les indicateurs relatifs à l'égalité professionnelle utilisés dans le dialogue social. Alors que les OS voulaient disposer de la distinction entre AFO et ACO, notamment sur la rémunération, la Direction avait refusé d'accéder à cette demande, craignant que le débat porte alors sur la différence de rémunération entre AFO et ACO et non plus sur la différence de rémunération entre femmes et hommes. Par la suite, la CFE-CGC a demandé à la justice d'imposer la déclinaison entre AFO et ACO pour des indicateurs relatifs au salaire dans des bilans de rémunération (pas forcément relatifs à l'égalité salariale), et a obtenu gain de cause. Depuis 2012, les documents sociaux relatifs à l'égalité professionnelle contiennent donc la distinction entre AFO et ACO sur les éléments relatifs à la rémunération ou à la promotion.

La rémunération distingue les deux populations, avec des structures de rémunération et des charges sociales différentes pour les deux populations. Mais l'entreprise a tenté d'unifier les processus. Ainsi, la rémunération des non-cadres AFO contient maintenant une prime constituée de la même façon que pour les ACO, la rémunération des AFO travaillant dans le domaine de la vente contient maintenant une part variable commerciale constituée de la même façon que pour les ACO, et la rémunération des cadres AFO contient maintenant une part variable constituée de la même façon que pour les cadres ACO. Enfin, AFO comme ACO,

---

<sup>38</sup> Notons que la négociation d'un accord Groupe, incluant les filiales, n'aurait de toute façon pas libéré les filiales de leur contrainte de négociation d'un accord à leur niveau : l'accord Groupe ne peut être qu'un accord « chapeau », ou « cadre », qui ne se substitue pas aux accords d'entreprise.

<sup>39</sup> Chiffres issus du RSC de 2013.

non-cadres comme cadres, bénéficient de l'intéressement et de la participation. En revanche, les non-cadres AFO ne peuvent pas bénéficier d'augmentations individuelles, mais uniquement collectives.

*« La rémunération de base [des AFO] est aussi fixée par l'État, par le mécanisme du point d'indice. C'est compensé par le fait que les primes sont définies par l'entreprise. [...] L'idée c'était qu'on essaie de traiter les fonctionnaires et les salariés de droit privé de la même façon. [...] Aujourd'hui le principe est le même sauf que ce sont les règles de gestion du droit privé qui dominent, notamment sous l'influence de la mise en place des IRP. » - Direction juridique, homme*

Il n'en reste pas moins que la question de la différence de rémunération reste sensible. Ainsi, lors de la négociation de l'accord Égalité professionnelle 2014-2017, l'OS SUD a estimé que des indicateurs de rémunération non déclinés par statut n'étaient pas pertinents au regard des différences de rémunération (niveau mais aussi structure de rémunération) entre ces deux populations. D'autres éléments de rémunération peuvent en effet différer, puisque les fonctionnaires bénéficient de mesures spécifiques (par exemple, une mesure administrative permet aux fonctionnaires qui travaillent à 80 % d'être payés à 85,7 %).

Le processus de promotion est aussi marqué par des caractéristiques distinguant les deux statuts, comme on le verra plus en détail dans la présentation de ce processus (chapitre 4).

Au-delà des processus RH, la différence entre AFO et ACO apparaît peu structurante en matière de « culture » parce qu'ils sont totalement mélangés dans les différents services, sans que l'on sache qui est fonctionnaire ou contractuel dans les équipes.

Pour finir sur la distinction entre AFO et ACO, on peut noter que plusieurs salariés et managers l'évoquent en lien avec l'égalité salariale, l'avis majoritaire étant que, pour les AFO, il ne peut pas y avoir d'inégalité salariale puisque le salaire est défini par le mécanisme de point d'indice. Mais les interviewés se reprennent parfois en évoquant la question des primes, qui peuvent créer des inégalités salariales, non pas sur le salaire de base mais sur la part variable, un point d'ailleurs souligné par des travaux académiques (Guégot, 2011). Ce sera donc une hypothèse à vérifier grâce aux données dont nous disposons.

*« Pour les fonctionnaires, ils sont entrés à un poste avec une rémunération, je pense que statutairement il ne peut pas y avoir de différence entre hommes et*

*femmes. Par contre nous les salariés de droit privé, il y a une différence à l'origine, et au cours de la carrière. Après il y a la part variable, ça c'est un acte managérial, et là c'est impossible de savoir si on peut parler de discrimination hommes/femmes. Enfin c'est possible si on compare au niveau macro. Ce serait intéressant de comparer par service, une opposition hommes/femmes sur les parts variables. » - Salariée, femme*

Finalement, l'organisation d'Orange aujourd'hui se caractérise donc par une complexité courante dans les grandes entreprises, due en partie à des changements organisationnels qui se heurtent à l'immobilisme des périmètres sociaux, ce qui crée une dichotomie entre l'organisation réelle et l'organisation IRP ; par une hétérogénéité de l'activité, structurée autour de deux grands types de métiers, les métiers techniques et les métiers commerciaux ; et par une hétérogénéité du corps social, avec une segmentation verticale et horizontale en même temps qu'une volonté d'unification des conditions de travail et des processus de gestion des populations de fonctionnaires et de salariés de droit privé.

En comprenant ce fonctionnement organisationnel, on pourra mieux comprendre les enjeux qui se jouent autour et à côté de la politique d'égalité professionnelle, et mieux appréhender en quoi cette politique est structurée par le système de l'entreprise.

Mais on peut aussi formuler l'hypothèse que cette politique est également structurée par la stratégie globale de l'entreprise, et dépend notamment de sa santé économique. Ainsi, dans une entité d'Orange dont la santé financière est moins bonne que les autres, les correspondantes Égalité professionnelle estiment que le « business » devient une priorité qui surpasse toutes les autres, dont l'égalité professionnelle.

*« - Les frais de consulting c'est sabré, et les voyages. C'est parce que ça ne va pas très bien [notre entité].*

*- Ça se ressent au niveau de l'égalité pro ?*

*- Ça se ressent, les gens ils sont complètement obnubilés sur les questions de business, ils ont une pression d'enfer pour atteindre les objectifs donc l'égalité pro ça paraît une petite cerise sur le gâteau, un peu gadget. On a vraiment l'air d'être des personnes qui se font plaisir pendant que les autres bossent. » - Correspondante Égalité professionnelle, femme*

On constate donc que les priorités « business » et les priorités « sociales » semblent presque en concurrence dans un contexte de crise économique. Cela contredit l'analyse économique qui argue qu'une entreprise a d'autant moins intérêt à discriminer qu'elle est dans un secteur concurrentiel (Black et Brainerd, 2002). Pour aller plus loin dans la compréhension de ce phénomène, un détour par la situation économique d'Orange semble nécessaire.

### ***1.3. Un secteur concurrentiel structurant les orientations stratégiques de l'entreprise***

Dans un contexte où Orange n'est plus en situation de monopole, plusieurs enjeux d'activité peuvent être identifiés, ainsi que les orientations stratégiques qui y répondent.

#### **1.3.1. Des enjeux majeurs dans un contexte concurrentiel**

Le contexte concurrentiel du secteur des télécommunications structure deux enjeux majeurs : la fidélisation et le développement de la clientèle, et l'adoption des innovations.

##### **1.3.1.a. Des clients à ne surtout pas perdre**

Le premier enjeu tourne autour du client : comment gagner et fidéliser des clients. On retrouve ici un enjeu courant dans les ex-administrations confrontées à l'ouverture à la concurrence, telles qu'EDF par exemple (Tixier, 2002). L'enjeu de la satisfaction des clients constituait d'ailleurs la justification initiale de l'utilité sociale des réformes visant l'ouverture à la concurrence (Saguan et Sautel, 2011).

L'arrivée de Free a menacé Orange, en diminuant ses parts de marché du fait d'une fuite de clients<sup>40</sup>, en diminuant les marges puisqu'Orange a dû revoir à la baisse ses prix pour s'aligner sur ceux de Free<sup>41</sup>, mais aussi en créant des « clients mécontents » du fait de la campagne de Free centrée sur le discours selon lequel les clients avaient été pendant trop longtemps prisonniers d'opérateurs qui leur imposaient des prix abusifs.

---

<sup>40</sup> La part de marché d'Orange sur les mobiles est passée de 38 % à 36 % entre le 30 juin 2012 et le 30 juin 2013, quand la part de marché de Free est passée de 5,4 % à 10,3 %. Orange reste cependant le premier opérateur mobile en matière de part de marché. Le marché global de la téléphonie mobile étant en croissance sur la période, le nombre de clients d'Orange est passé de 26,36 à 26,7 millions (Source : [http://www.aftas-ft.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=290:les-resultats-du-groupe-france-telecom-orange-au-1er-semester-2013&catid=2:actualit&Itemid=2](http://www.aftas-ft.com/index.php?option=com_content&view=article&id=290:les-resultats-du-groupe-france-telecom-orange-au-1er-semester-2013&catid=2:actualit&Itemid=2)).

<sup>41</sup> Le chiffre d'affaires d'Orange a diminué de 4,8 % entre 2012 et 2013 (source : <http://www.commentcamarche.net/news/5863080-sfr-bouygues-telecom-orange-un-premier-semester-2013-difficile>).



L'enjeu autour du client et de sa satisfaction prend d'autant plus d'importance aujourd'hui que le marché des télécommunications est beaucoup plus mature.

#### **I.3.1.b. Les innovations technologiques : des virages à ne pas rater**

Cependant, cette maturité du marché peut être en partie compensée par une déferlante d'innovations, qui se sont accélérées ces dernières années. Le secteur des télécommunications est en effet un secteur en évolution constante, qui nécessite une innovation permanente. Le second enjeu tourne de ce fait autour de la technologie et de la sortie des nouveautés : dans ce secteur, rater un tournant technologique ou la sortie d'une nouveauté représente une réelle menace pour l'entreprise – l'exemple souvent donné étant celui de Blackberry qui perd des parts de marché face à Apple à cause d'un manque d'innovation technologique, et du ratage du tournant du « tout tactile ». Or, les années précédentes et actuelles sont marquées par des évolutions constantes et rapprochées, à la fois en matière de pratiques, de produits et de technologies : l'essor des réseaux sociaux, les tablettes, la fibre, la 4G, pour n'en citer que quatre. Cela crée une accélération du rythme auquel les entreprises doivent produire des nouveautés. Pour les opérateurs de télécommunication, l'adoption rapide de ces innovations représente un enjeu vis-à-vis des concurrents : par exemple, être le premier opérateur à disposer d'un réseau 4G, ou être le premier opérateur à proposer la fibre à ses clients.

#### **I.3.2. Les orientations choisies : l'innovation, la gestion des effectifs, l'image de marque et le développement international**

Pour répondre à ces enjeux, le plan stratégique « Conquêtes 2015 » résume les grandes orientations stratégiques d'Orange pour la période 2010-2015. Mais, au-delà de ce document officiel, les entretiens et observations que nous avons pu mener, notamment des observations participantes dans des réunions de notre service ou des observations quotidiennes, ainsi que l'accès à divers documents de communication interne d'Orange, nous permettent d'identifier quatre orientations majeures : la course à l'innovation, la recherche de réduction des coûts (entre autres salariaux), l'importance accordée à l'image de marque, et le développement à l'international – qui influent toutes sur l'égalité professionnelle, comme on le verra.

### I.3.2.a. La course à l'innovation : un enjeu pour survivre dans un contexte concurrentiel tendu

Du fait des innovations incessantes dans le secteur des télécommunications, et de l'importance de fidéliser un client volatile lui-même exposé à cette déferlante d'innovations, Orange est entré dans la course à l'innovation, comme d'ailleurs ses concurrents. La campagne autour de la 4G en est un excellent exemple. Les offres pour la 4G ont commencé dès début 2013 chez Orange, Bouygues et SFR, alors même que la 4G n'était pas encore déployée en France. Et les campagnes menées entre septembre et novembre 2013, c'est-à-dire au moment du lancement de la 4G, mettaient toutes l'accent sur le fait d'être le « premier opérateur mobile » à proposer la 4G dans les villes françaises, ou sur la qualité du réseau encore en développement (Encadré 5).

*Encadré 5 : Orange et Bouygues, deux campagnes en novembre 2013*



Cette course à l'innovation se traduit également chez Orange par l'organisation d'événements relatifs à l'innovation, au rang desquels on peut citer le « Show Hello », qui est un événement annuel, en novembre, créé récemment (par le PDG actuel d'Orange) et qui sert à présenter aux salariés les dernières innovations d'Orange en matière de produits. Ce show est retransmis par vidéo à l'ensemble des salariés, et peut être visionné ensuite sur internet.

Or, cette course à l'innovation commence à irriguer également les politiques RH, comme on le verra (chapitre 5).

### **I.3.2.b. La gestion de l'emploi et des effectifs : les caractéristiques de gestion de la main d'œuvre d'une ancienne administration**

Pour assurer leur performance économique en temps de crise financière, les entreprises adoptent souvent des politiques de réduction des effectifs (Beaujolin-Bellet, Lebrais et Paucard, 2012).

Orange ne fait quasiment pas exception à la règle, avec cependant la spécificité de l'importance du corps fonctionnaire qui rend impossibles les licenciements pour une grosse partie des effectifs. L'orientation stratégique choisie pour diminuer les coûts salariaux consiste alors à limiter les recrutements : ainsi, sur la période 2010-2012, dans le cadre du « Nouveau contrat social », Orange avait annoncé un recrutement de 10 000 personnes sur les 3 ans. Sur la période 2013-2015, les recrutements passent à 4 000. Si l'on compare les recrutements aux départs, on obtient que 1 départ sur 4 environ est remplacé en 2013-2015.

La démographie particulière de l'entreprise (nombre important de personnes en âge de partir à la retraite) permet donc de réduire les effectifs sans passer par des licenciements économiques ou des plans de départs volontaires. De plus, un autre levier utilisé pour réduire les coûts salariaux est celui du temps partiel : Orange a ainsi mis en place un dispositif de temps partiel pour les seniors, qui peuvent prendre des temps partiels en ayant un salaire plus avantageux (mais toujours moins élevé qu'un salaire correspondant à un temps plein). Plus de 11 000 salariés ont opté pour différentes formes de temps partiel seniors entre leur mise en place en 2010 et 2013, et, à fin décembre 2013, 12 % des effectifs CDI actifs d'Orange SA sont dans ces dispositifs<sup>42</sup>. Ces prises de temps partiel ne sont pas compensées par des recrutements puisque les salariés comptent encore à part entière dans les effectifs.

Les arguments de l'entreprise sur la soutenabilité de l'activité reposent sur la réduction des flux (notamment les flux clients en boutique du fait de la perte de clients mais aussi de la multicanalité) et du nombre des interventions (du fait de l'amélioration de la qualité et de la fiabilité du matériel). De surcroît, les 4 000 recrutements sont concentrés sur les métiers de production directe, donc les efforts sont réalisés en priorité sur les fonctions supports, sachant que la fonction RH a été renforcée en priorité après la crise sociale, comme on l'a vu. Malgré ces arguments, de nombreux managers, RH et salariés se plaignent du manque d'effectifs et de la charge de travail engendrée par le non-remplacement des départs.

---

<sup>42</sup> Chiffre issu du bilan social de 2013.

La politique de mobilité interne devient alors d'autant plus importante, puisqu'elle permet ici de rééquilibrer l'effet des départs en retraite. En effet, une organisation ne peut pas choisir qui part à la retraite ; certaines équipes peuvent alors voir leurs effectifs baisser considérablement pendant que d'autres sont moins touchées par ces départs. La mobilité interne devient alors un levier essentiel de gestion des ressources humaines pour pouvoir adapter les effectifs des équipes aux besoins de l'activité. Orange a d'ailleurs eu par le passé une politique importante de mobilité interne (fonctionnelle ou géographique), et il n'est pas rare d'y trouver des salariés qui ont effectué de nombreux métiers, parfois dans des secteurs très variés. L'histoire d'Orange et notamment son statut d'ancienne administration expliquent en partie cette importante mobilité interne, puisqu'un marché du travail interne fermé comme celui d'une administration nécessite une mobilité interne importante pour adapter les effectifs aux besoins de l'activité : la rigidité quantitative a pour contrepartie la flexibilité qualitative (Reynaud et Reynaud, 1996). Cela participe de la construction de promesses de carrière, appuyées notamment sur l'idée d'ascenseur social, et sur des possibilités qui sont offertes aux salariés d'effectuer plusieurs métiers potentiellement très différents au cours de leur carrière.

Cependant, actuellement, la fluidité du marché interne est très limitée, ce qui réduit les mobilités internes. Plusieurs explications sont données à ce phénomène : la fin de la clause de mobilité géographique pour la promotion suite à la crise sociale, le non-remplacement des départs, l'attrition du nombre de postes à cause de ces non-remplacements, notamment.

Toujours est-il que, dans un contexte où peu de départs à la retraite sont remplacés, il devient important pour l'entreprise de pouvoir adapter les effectifs aux besoins de l'activité par une mobilité interne importante, et l'importance qu'Orange accorde à cette thématique peut se mesurer à l'aune des nombreuses missions portant sur la fluidité de la mobilité commanditées au début des années 2010.

Cette gestion des effectifs a un effet sur la stratégie d'égalité professionnelle : le levier du recrutement externe peut en effet difficilement être utilisé pour améliorer la mixité des équipes lorsque les pourcentages de recrutement sont aussi faibles par rapport à la masse des effectifs en place ; de surcroît, la réduction des effectifs dans la sphère RH rend les acteurs RH moins disponibles pour traiter la question (souvent considérée comme non-prioritaire) de l'égalité professionnelle ; enfin, dans le cadre où les prises de temps partiel ou de congé (parentalité entre autres) ne sont pas toujours remplacées, un manager peut considérer que

recruter une femme engendre un risque plus élevé d'avoir une équipe réduite – sachant qu'il y a plus de femmes parmi les temps partiels et les congés parentaux<sup>43</sup>.

*« Pour être honnête si on recrute une femme on est sensibles au fait qu'un jour elle va peut-être être enceinte, avoir des enfants donc il faudra lui aménager ses horaires, elle pourra être plus absente du fait que le gamin est malade. On y pense. » - Manager, homme*

### **I.3.2.c. L'image de marque : un enjeu suite à la crise sociale**

Une autre orientation, peu citée par les instances officielles mais qui semble être au cœur de certaines actions menées par Orange, concerne l'image de marque du Groupe. L'image de marque renvoie à la fois à l'image pour les clients, et à l'image pour les candidats dans une optique de recrutement (image de marque employeur, voir Yao, 2011), ces deux dimensions étant stratégiques pour une entreprise commerciale, dont l'image de marque est précieuse pour attirer des clients, et qui peut aussi voir le recrutement comme un « axe stratégique de sortie de crise » (L'Hoste, 2010).

Comme on l'a vu, l'image de marque employeur a pu être écornée par la crise sociale. Le rétablissement de l'image de marque semble alors constituer une orientation centrale de la stratégie de l'entreprise. Par exemple, selon le baromètre d'image de marque Posternak-Ifop, en septembre 2013, Orange a le meilleur indice d'image parmi les opérateurs téléphoniques, et ce résultat est présenté par le Groupe comme traduisant la « *rédemption* » d'Orange après la crise sociale (*réunion d'équipe de la Direction Égalité professionnelle*).

L'image de marque employeur influe par ailleurs sur l'image de marque commerciale, comme le montrent des études sur la RSE, tant académiques (Coutrot, 2003) que professionnelles<sup>44</sup>, et les acteurs de la RSE en sont conscients – le lien entre RSE et égalité professionnelle ou RSE et diversité est souligné par certains travaux académiques (Dutraive et Forest, 2011).

---

<sup>43</sup> À fin 2013, les femmes représentent 58,2 % des temps partiels et 80,0 % des temps partiels hors temps partiel senior, et elles représentent 95,8 % des congés parentaux hors congé maternité – chiffre issu de la commission de suivi de l'accord Égalité professionnelle de 2013.

<sup>44</sup> Voir notamment une publication du gouvernement canadien sur la RSE : <http://www.international.gc.ca/trade-agreements-accords-commerciaux/topics-domaines/other-autre/csr-rse.aspx?lang=fra#RSEEntreprises>, ou encore un article issu d'un site de HSBC : <https://globalconnections.hsbc.com/canada/fr/articles/la-rse-au-service-de-limage-de-marque>.

*« Notre rôle serait d'améliorer l'image employeur parce que ça améliore l'image commerciale. » - Direction de la Diversité, homme*

On peut donc formuler l'hypothèse que le rétablissement de l'image de marque employeur, écornée par la crise sociale, est une orientation stratégique pour rétablir l'image globale de l'entreprise, auprès des candidats potentiels mais aussi auprès des clients, ce qui passe par une forme de « marketing RH » (Arnaud, Frimousse et Peretti, 2009).

Le changement de nom de l'entreprise peut d'ailleurs en partie être rattaché à une volonté de rupture avec cette triste histoire. Bien sûr, ce n'est pas le seul facteur puisqu'entrent aussi en ligne de compte la dimension internationale qui nécessite la disparition du mot « France » de « France Télécom », et le regroupement de produits sous une marque unique, qui avait commencé dès 2006, avant la crise sociale – mais ce changement de nom intervient quand même à point nommé.

#### **I.3.2.d. Le développement international : une internationalisation croissante, tant dans l'activité que dans les politiques RH**

Enfin, le développement à l'international est une orientation stratégique affichée officiellement dans le plan « Conquêtes 2015 ». Cette orientation vise à répondre à la maturité du marché français en tentant de conquérir des clients et des parts de marché dans de nouveaux pays – notamment les pays émergents.

Il s'agit d'une orientation importante pour Orange, comme en témoignent les nombreuses affiches que l'on peut voir dans les bâtiments, présentant des pays en voie de développement et affichant la volonté d'implantation du Groupe dans ces pays, ou encore les nombreuses actions menées par la Fondation d'Orange à l'international. Plus généralement, cette thématique apparaît dans différents événements de communication interne. Par exemple, lors de la Convention RH de 2013 (un événement rassemblant des RH de différents pays), le PDG a évoqué les conditions de travail des salariés d'Orange dans des pays à risques géopolitiques, pour souligner les efforts réalisés par le Groupe en vue de protéger ces salariés et leur famille en cas de crise (par exemple, lors du printemps arabe), et a présenté ce sujet comme un des axes phares de la politique RH du Groupe pour les années à venir.

Cette stratégie de développement international est évoquée ici car elle apparaît structurante pour les politiques RH. En effet, Groux (2010) montre que le cas des firmes

multinationales se caractérise souvent par une différence de statut du dialogue social et des avancées sociales entre le pays d'implantation d'origine (ici, la France) et les filiales dans les autres pays qui, du fait d'une moindre protection du dialogue social et d'une utilisation des filiales comme un moyen de réaliser des économies pour les firmes, souffrent souvent d'une négociation sociale moins avantageuse pour les salariés. Ici, Orange s'achemine vers l'internationalisation (ou du moins l'eupéanisation) de certaines politiques ou mesures mises en œuvre en France. Ainsi, le DRH Groupe a évoqué une possible mutualisation des RH au niveau européen, et une forme de dialogue social européen se met peu à peu en place. Pour suivre ce mouvement, la Direction Égalité professionnelle a recruté en 2014 une chargée de mission pour le développement de l'égalité professionnelle à l'international.

Les orientations stratégiques du Groupe tendent donc à répondre aux enjeux nés de l'ouverture à la concurrence dans un secteur innovant. Or, on formule l'hypothèse que les politiques RH, dont la politique d'égalité professionnelle, sont structurées en partie par ces orientations stratégiques et par le contexte économique de l'entreprise.

Notre étude est donc réalisée au sein d'une entreprise qui présente plusieurs caractéristiques importantes pour l'égalité professionnelle. Ex-administration, cette entreprise a été privatisée mais sa population reste composée en partie de fonctionnaires. Les dispositifs de gestion ont accompagné cette évolution en tendant de plus en plus vers des modes de gestion caractéristiques du privé, même si, comme on le verra, certains processus restent marqués par les règles de la Fonction publique. En partie en lien avec cette évolution, une crise sociale très médiatisée qui a eu lieu à la fin des années 2000 a conduit à une forte attention portée aux politiques RH au début des années 2010. L'organisation complexe du Groupe structure en partie les politiques RH et en particulier la politique d'égalité professionnelle qui, comme on le verra, peut se décliner différemment selon les périmètres concernés, mais aussi selon les populations et les métiers. Enfin, l'entreprise présente des orientations stratégiques en lien avec ces différents éléments, également essentielles à comprendre pour mieux appréhender certaines spécificités de sa politique d'égalité professionnelle : une course à l'innovation caractéristique du secteur des télécommunications, une gestion de l'emploi rigoureuse, une importance accordée à l'image de marque (qui se comprend en partie à l'aune de la médiatisation de la crise sociale), et enfin un développement à l'international qui s'accompagne d'une volonté de bâtir des politiques RH internationales.

## **II. L'égalité professionnelle chez Orange : une entreprise reconnue pour ses engagements et une politique volontariste, malgré des difficultés persistantes**

Nous pouvons à présent nous pencher sur la situation et la politique d'Orange en matière d'égalité professionnelle. En 2010, Orange a inscrit un des axes de l'égalité professionnelle, la mixité des équipes, dans son plan stratégique, « Conquêtes 2015 ». Plus précisément, un des sous-objectifs de l'objectif « Politique de l'emploi active, motivante et solidaire » consiste en « Promouvoir l'égalité des chances », qui contient notamment « Favoriser la mixité femmes-hommes ». On peut se demander si cette inscription se traduit dans les chiffres et les efforts déployés. Les constats relatifs à l'égalité professionnelle chez Orange en 2013 se fondent sur des chiffres et indicateurs qui permettent d'identifier des enjeux en la matière (II.1). L'accord Égalité professionnelle 2011-2014, en vigueur en 2013, est pourtant riche et fourni (II.2).

### ***II.1. La situation en 2013 : une entreprise considérée comme en pointe malgré des indicateurs qui progressent peu***

Au moment de notre arrivée, en 2013, Orange est considérée comme une entreprise plutôt en avance sur le sujet, tant en interne, comme le montrent des enquêtes et les entretiens que nous avons pu réaliser, qu'en externe, comme en témoignent des extraits de presse et des échanges que nous avons pu avoir avec des professionnels du domaine. On se demandera si cette image positive est corroborée par les chiffres officiels, notamment les bilans sociaux.

#### **II.1.1. Une entreprise bien considérée sur le sujet**

Le premier point frappant est l'opinion positive, partagée par les salariés et par des professionnels externes, sur le positionnement d'Orange en matière d'égalité professionnelle.

##### **II.1.1.a. En interne : deux discours convergeant vers la conviction de l'engagement d'Orange sur l'égalité professionnelle**

En interne, la majorité des collaborateurs, de tout niveau hiérarchique, s'accordent pour dire qu'Orange est une entreprise bien positionnée sur l'égalité professionnelle. Ainsi, dans l'enquête menée auprès des managers d'Orange en France en 2013, 66 % des managers (54 %



des femmes et 73 % des hommes) estiment qu'Orange est une entreprise « *de référence sur le sujet de l'égalité professionnelle en France* » ou « *plus avancée que la moyenne* ». Il est intéressant de constater que ce pourcentage est plus élevé qu'en 2011, où 50 % des managers estimaient qu'Orange était une entreprise « *de référence sur le sujet en France* » ou « *plus avancée que la moyenne* ». De la même façon, dans une enquête menée en 2013 par le Conseil supérieur de l'égalité professionnelle sur le sexisme en entreprise, 69 % des femmes cadres d'Orange et 78 % des hommes cadres d'Orange estiment que l'entreprise a abordé le sujet du sexisme, contre 35 % et 44 % respectivement au niveau national. Un autre indice de cette conviction de travailler dans une entreprise bien positionnée sur la thématique de l'égalité professionnelle se trouve dans le Baromètre des Diversités, outil lancé par le MEDEF en 2012<sup>45</sup> qui doit permettre aux entreprises d'évaluer leur positionnement sur différentes thématiques de la diversité. En 2013, les salariés d'Orange ont évalué à 97 l'indice de facilité de carrière d'une femme (les notes allant de 1 à 100, 100 étant le maximum), pour une moyenne nationale à 91. À titre de comparaison, l'indice de facilité de carrière d'une personne « avec peu ou pas de diplôme et pourtant de très bonnes compétences » est évalué par les salariés d'Orange à 57, contre une moyenne nationale à 68.

Plus précisément, nos entretiens permettent de comprendre que deux discours coexistent au sein d'Orange.

Le premier discours, porté majoritairement par des salariés « profanes » en matière d'égalité professionnelle, et par des hommes, présente Orange comme une entreprise qui n'a pas de « problèmes » en matière d'égalité professionnelle. Ce discours se fonde sur deux arguments. D'un côté, il se fonde sur l'argument selon lequel les mesures prises par l'entreprise dans les dernières années ont suffi à rétablir l'égalité professionnelle. Ainsi, dans l'enquête menée auprès des managers sur l'égalité professionnelle, la raison avancée par 45 % des managers ayant répondu qu'il n'y avait pas besoin de mener des mesures en faveur de l'égalité professionnelle (22 %) est « *Il n'y a plus besoin car il n'y a plus de différence* ». D'un autre côté, comme on le voit dans d'autres entreprises proches de la Fonction publique (Pochic, Peyrin et Guillaume, 2011), l'héritage de la Fonction publique est présenté comme un rempart contre l'inégalité professionnelle.

---

<sup>45</sup> Voir la page du site du MEDEF consacrée à ce baromètre : [http://www.medef-rh.fr/Barometre-national-de-perception-de-l-egalite-des-chances-Resultats-de-l-edition-2013-LH2-pour-le-Medef\\_a329.html](http://www.medef-rh.fr/Barometre-national-de-perception-de-l-egalite-des-chances-Resultats-de-l-edition-2013-LH2-pour-le-Medef_a329.html)

*« [Dans le domaine de l'égalité professionnelle] L'entreprise s'autorégule en étant proactive par rapport aux lois. C'est un motif de fierté, c'est un peu subjectif, je pense que par rapport aux collègues du CAC40, on est très bien positionnés, mais ça c'est dû aussi à notre héritage de Fonction publique. » - Direction juridique, homme*

Cependant, ce discours « profane » coexiste avec un discours reconnaissant que la situation en matière d'égalité professionnelle chez Orange n'est pas parfaite, mais que ce sont les mesures et les efforts menés par l'entreprise qui confèrent à Orange une bonne position sur l'égalité professionnelle, discours partagé majoritairement par les salariés travaillant sur le sujet, et par des femmes. Ce deuxième discours met en avant l'engagement explicite de la Direction en faveur de l'égalité professionnelle (et notamment du PDG Stéphane Richard, qui a inscrit un engagement de féminisation des comités de direction à hauteur de 35 % dans le plan stratégique « Conquêtes 2015 » et qui prend régulièrement la parole sur ces thématiques), mais aussi les efforts consentis et les mesures mises en place. L'engagement de la Direction est reconnu massivement. Il est d'ailleurs intéressant de constater que, dans l'enquête menée auprès des managers, 93 % des managers hommes et 83 % des managers femmes estiment que l'égalité professionnelle fait partie des priorités du Comex (contre 89 % et 74 % en 2011). Ce discours se fonde sur l'argument selon lequel les formes d'inégalité professionnelle constatées chez Orange sont pour la plupart dues à l'environnement externe (préjugés sur les métiers par exemple), ou à de l'autocensure de la part des femmes : il s'agit donc de reporter la cause de l'inégalité professionnelle sur des entités externes à l'entreprise.

*« J'avais pris contact avec des femmes managers pour voir comment elles vivaient leur poste, de quoi elles pouvaient avoir besoin, et en fait l'impression que j'avais eue c'est qu'elles étaient bien acceptées par leurs collègues masculins, mais que le cran au-dessus (devenir chef de département), elles ne le sentaient pas, soit parce qu'il y a des blocages, pour passer chef de département il faut changer d'unité puisqu'il faut passer cadre sup, il y avait aussi un problème de confiance en elles, elles disaient qu'elles se sentaient bien mais que passer au niveau au-dessus ce n'est pas simple. » - Référent Égalité professionnelle, homme*

Quand des actes discriminatoires sont rapportés, ils sont qualifiés d'actes isolés, individuels, et indépendants de l'entreprise.

*« La difficulté n'est pas chez Orange, de manière générale, en tant qu'entreprise, je pense qu'au niveau de l'entreprise il y a une vraie volonté de faire de l'égalité professionnelle, la difficulté elle est au niveau des individus, et là on ne maîtrise pas tout. Mais on a un discours politiquement correct partout. Je pense qu'il faudrait travailler plus directement avec les managers. » - Correspondant Égalité professionnelle, homme*

Cependant, ce discours reconnaît aussi l'existence de difficultés persistantes pour les femmes. Cette forme de contradiction est frappante notamment dans l'enquête menée auprès des managers d'Orange en France en 2013, où, comme on l'a vu, la majorité des managers femmes estiment qu'Orange est une entreprise bien avancée sur le sujet de l'égalité professionnelle, mais ont quand même des doutes sur le niveau d'atteinte de certains objectifs tels que l'accès des femmes aux postes à responsabilités (62 % des managers femmes estiment que le niveau d'atteinte de cet objectif est faible), et mettent en avant des freins organisationnels pour l'évolution de carrière des femmes (les barrières dans l'accès aux postes à responsabilités et l'organisation du travail figurent parmi les freins à l'évolution professionnelle des femmes les plus cités par les managers femmes).

Ce discours pose ainsi la question de la cohérence entre l'image que les collaborateurs ont du positionnement d'Orange et de sa politique, et ce qu'ils vivent au quotidien. Cela interroge donc l'efficacité de la politique d'égalité professionnelle de l'entreprise, qui pourra être appréhendée par l'étude des données RH (chapitre 4).

#### **II.1.1.b. En externe : une image médiatique positive**

Le discours des salariés est probablement aussi catalysé par l'image qui leur est renvoyée par l'externe : en effet, Orange est une entreprise considérée comme menant de nombreuses actions en matière d'égalité professionnelle. Récompensée par plusieurs trophées (première du classement des entreprises du SBF120 sur la féminisation des instances dirigeantes en 2013 par exemple), titulaire du label GEES (Gender Equality European Standard : label européen sur l'égalité professionnelle)<sup>46</sup>, ce qui donne une légitimation externe à sa politique

---

<sup>46</sup> C'est Orange Groupe et chacune des filiales du groupe qui sont titulaires du GEES : une filiale peut ainsi se prévaloir de l'obtention du label sans se référer au Groupe. Notons qu'Orange n'a pas le label « Égalité professionnelle » décerné par l'AFNOR. Une discussion a eu lieu en interne pour décider s'il fallait postuler ou non au label, et la conclusion a été négative (procédure lourde, succès mitigé du

d'égalité professionnelle (Bergeron, Castel et Nouguez, 2011), Orange apparaît aussi souvent dans les médias sur cette thématique, et est présentée comme une entreprise exemplaire.

*« Un autre aspect qui peut expliquer cela [les demandes fréquentes d'interviews sur l'égalité professionnelle] c'est qu'on est une grosse entreprise, on est volontaristes en la matière, on est n°1 dans le classement de Challenges sur l'égalité professionnelle, depuis deux ans, donc on est clairement identifiés comme une boîte qui a une bonne politique en la matière, et en plus on est dans un secteur assez masculin, donc on a aussi tous les enjeux sur la féminisation des métiers techniques et donc la sensibilisation en amont, donc on peut aussi répondre sur ces aspects-là. » - Communication externe, femme*

Au-delà des convictions des dirigeants sur le sujet de l'égalité professionnelle, on peut formuler l'hypothèse que la forte médiatisation dont ce thème bénéficie peut également inciter Orange à se rendre visible sur la scène publique, médiatique et politique : Orange a ainsi participé à la conférence du 9 avril 2013 sur le Plafond de verre, organisée par Najat Vallaud-Belkacem, qui a abouti à la signature d'une convention, signée par les dirigeants des grandes entreprises présentes, dans laquelle les signataires s'engagent sur des objectifs chiffrés, notamment sur la féminisation des Comités exécutifs et des Comités de direction<sup>47</sup>. Cet exemple souligne les deux dimensions, non mutuellement exclusives, de ces événements, qui permettent aux entreprises de s'engager, mais aussi de médiatiser leur engagement.

Cet engagement est sans doute encore renforcé par la proximité d'Orange à la sphère publique. Des études montrent ainsi que la proximité à la sphère publique a un effet significatif sur l'engagement des entreprises en faveur de l'égalité professionnelle ou plus généralement de la diversité (Edelman, 1992). En l'occurrence, l'État est encore un actionnaire important d'Orange, et le Ministère des Droits des femmes puis le Secrétariat d'État correspondant n'hésitent pas à solliciter des contributions financières de sa part – par exemple pour le lancement en 2014 d'une plateforme pour la mixité des métiers.

---

label avec seulement 45 entreprises labellisées en 2011 et 12 labels suspendus à l'initiative des entreprises elles-mêmes en 2011, préférence pour le label européen dans le cadre de la stratégie d'internationalisation du groupe, coût de la labellisation évalué entre 20 et 30 000 euros, médiatisation négative pour les entreprises dont le label est suspendu à l'initiative de l'AFNOR...).

<sup>47</sup> Voir la page du site du ministère consacrée à cette convention : <http://www.najat-vallaud-belkacem.com/2013/04/10/briser-le-plafond-de-verre-action/>

Orange est donc une entreprise considérée comme bien positionnée sur l'égalité professionnelle. Cela rend d'autant plus intéressante la plongée dans cette entreprise : comment est construite, comment est appropriée et quels sont les effets de la politique d'égalité professionnelle dans une entreprise sur laquelle les acteurs tant internes qu'externes s'accordent pour dire qu'elle est bien positionnée sur ce sujet ?

## II.1.2. Les constats chiffrés et les enjeux : ségrégation des métiers, plafond de verre et féminisation des recrutements

On peut tout d'abord se demander si cette image plutôt positive d'Orange en externe se justifie par des constats chiffrés. Avant de se pencher de façon plus fine sur les données RH pour étudier les effets des politiques d'égalité professionnelle, on s'attache ici à étudier l'évolution de quelques « indicateurs clés », inclus dans les bilans sociaux, depuis 2000<sup>48</sup>.

### II.1.2.a. L'évolution entre 2000 et 2013 : l'enjeu de la féminisation des effectifs et des recrutements

Puiser dans les bilans sociaux permet de poser des premiers constats sur l'évolution de la situation d'Orange en matière d'égalité professionnelle entre 2000 et 2013 (Tableau 6).

	2000	2001	2002	2003	2004		2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Tend.
Taux de fém. effectifs (%)	38,77	38,38	37,80	37,26	37,08		39,20	38,28	38,01	37,66	37,52	37,13	36,64	36,56	37,00	↘
Taux de fém. cadres sup (%)	27,21	27,94	28,76	29,00	29,09		27,43	27,52	27,88	28,49	29,31	29,79	30,33	30,80	31,64	↗
Taux de fém. recrut. CDI (%)	49,17	42,20	38,06	37,01	41,85		46,30	42,26	47,59	40,69	42,39	31,07	33,68	34,21	32,74	↘↗
Écart de rém. brute <sup>49</sup> (%)	15,28	13,96	13,59	13,23	13,53		13,52	13,74	13,67	13,09	12,55	11,29	10,32	9,69	8,90	↘
Effectif total	129 799	123 161	116 708	110 271	107 847		135 553	130 577	124 166	117 435	110 588	107 064	103 368	102 445	101 300	

Tableau 6 : Évolution des indicateurs légaux du Bilan social entre 2000 et 2013 pour France Télécom SA – Orange SA

<sup>48</sup> Le choix de cette date est tout à fait contraint puisqu'il correspond au bilan social le plus ancien auquel nous avons pu accéder. Une rupture de série intervient entre 2004 et 2005, du fait de la mise en œuvre des règles qui régissent le droit social privé, car l'indicateur de référence pour les effectifs devient l'effectif social (actif et non actif, les non actifs comprenant notamment les personnels en congés de fin de carrière) au lieu du seul effectif actif, d'où le passage de 107 847 à 135 553 salariés.

<sup>49</sup> Calcul du pourcentage d'écart : (salaire moyen hommes – salaire moyen femmes) / salaire moyen hommes.

Le premier constat que l'on peut établir est celui d'une baisse légère mais continue du taux de féminisation des effectifs, sachant que la majeure évolution positive de cet indicateur, à savoir le saut de 2 points entre 2004 et 2005, s'explique par une rupture de série : suite à la mise en place des IRP en 2005, l'indicateur de référence pour les effectifs n'est plus l'effectif actif mais l'effectif social (comprenant l'effectif actif et l'effectif non actif).

Notons que les assiettes de l'indicateur sur le taux de féminisation des recrutements sont beaucoup plus petites (730 recrutements en CDI en 2013, par exemple), ce qui rend les pourcentages plus mobiles. Les pourcentages évoluent d'ailleurs sans grande cohérence apparente entre 2000 et 2013. Une piste d'explication réside dans le domaine de recrutement : quand l'entreprise recrute plus sur les métiers techniques qui sont majoritairement masculins (respectivement commerciaux, plus féminisés), cela diminue (respectivement augmente) le taux de féminisation des recrutements – le choix du domaine de recrutement dépendant fortement de l'activité de l'entreprise : par exemple, le développement de la fibre nécessite le recrutement de techniciens d'intervention fibre.

*« Ce qui pêche, c'est que les effectifs du domaine technique sont prépondérants (40 % de l'effectif d'une DO sont liés aux métiers techniques), quand on sait qu'il y a 10-20 % de femmes sur ces métiers techniques, c'est dur d'atteindre les objectifs en global. Ça pèse lourd dans les effectifs les métiers techniques et ils sont très peu féminisés. » - Correspondant Égalité professionnelle, homme*

Enfin, sur les recrutements et les effectifs, il faut noter également que le taux de féminisation des effectifs de l'année  $n$  semble décorrélé du taux de féminisation des recrutements de l'année  $n-1$ . Cela s'explique par le faible nombre de recrutements au regard de la masse globale des effectifs, mais aussi par le fait que le taux de féminisation des effectifs dépend certes des arrivées mais aussi des départs : un taux de féminisation des départs élevé influe négativement sur le taux de féminisation des effectifs.

En revanche, sur le taux de féminisation des cadres supérieurs (niveaux de classification E, F, G), Orange a progressé, passant de 27 % à 32 % avec une hausse quasiment continue.

On observe également une progression positive sur l'écart de rémunération brute moyenne, qui passe de 15 % à 9 %.

### II.1.2.b. Les indicateurs chiffrés en 2013 : une forte ségrégation, mais des écarts de rémunération relativement faibles

Sur la situation statique, en 2013, on peut s'intéresser plus particulièrement, au travers des chiffres, à la ségrégation importante des métiers et aux inégalités salariales.

La répartition des effectifs est caractérisée par une très forte ségrégation des femmes, qui sont peu présentes dans les métiers techniques, et beaucoup plus présentes dans les fonctions supports ou commerciales. Si l'on reprend les différents domaines métiers, on trouve ainsi des taux de féminisation très variés (Tableau 7), correspondant à la ségrégation observée sur le marché du travail, avec des femmes surreprésentées dans les secteurs commerciaux et les fonctions supports ou administratives de l'entreprise, et sous-représentées dans les métiers techniques (Okba, 2004).

Domaine métier	Taux de féminisation
Client	50,34 %
Gestion Support	51,21 %
Innovation Prospective	22,56 %
Production Contenu Multimédia	39,95 %
Technique Informatique	24,88 %
Technique Réseaux	13,86 %

Tableau 7 : Taux de féminisation par domaine métier en 2013<sup>50</sup>

On voit que le taux de féminisation des métiers non techniques est beaucoup plus élevé que le taux de féminisation des métiers techniques. Les enjeux en matière d'égalité professionnelle et leur perception y sont donc différents. Ainsi, dans l'enquête auprès des managers, le fait d'appartenir à une filière technique conditionne fortement la perception sur le niveau d'atteinte de l'objectif « mixité des équipes » : 39 % des managers appartenant au domaine technique estiment que le niveau d'atteinte de cet objectif est avancé, contre 61 % des managers appartenant à un domaine non technique<sup>51</sup>. Par ailleurs, comme on l'a vu, le statut de l'emploi n'est pas identique selon les domaines métiers (cf. Tableau 3, p. 144) : les domaines dans lesquels les femmes sont surreprésentées (Gestion Support et Client) sont aussi ceux où le recours aux contrats courts est plus important, ce qui rejoint des analyses portant

---

<sup>50</sup> Chiffres issus de la commission de l'accord Égalité professionnelle de 2013.

<sup>51</sup> Chi-deux significatif à 0,01.

sur le lien entre ségrégation et précarisation des femmes sur le marché du travail (Maruani, 2005), même si, comme on l'a vu, le recours au CDD reste marginal chez Orange.

L'écart de rémunération, qui est de 9 % en 2013 pour la rémunération mensuelle brute ramenée à un temps plein (*cf.* Tableau 6, p. 164), est plus faible que ce qui est constaté en moyenne en France, à savoir un écart de 14 % sur la rémunération annuelle brute ramenée en salaire horaire en 2009 (Muller, 2012). De plus, la déclinaison de la rémunération par niveau de classification CCNT réduit les écarts : à niveau de classification CCNT équivalent, les écarts sont de l'ordre de 0 à 5 %, et ils se réduisent encore à âge équivalent, ce qui aboutit à un écart de salaire plus faible chez Orange qu'au niveau national où il est de 9 %, toutes choses égales par ailleurs (Muller, *ibid.*). Comme on le verra par la suite (chapitre 4), cette représentation peut cependant être affinée par l'utilisation de méthodes économétriques sur la base de données RH d'Orange.

Enfin, si l'on s'intéresse à l'accès des femmes aux postes à responsabilités, plusieurs indicateurs peuvent être considérés : la féminisation du management, des Codirs, des postes Leaders et Exec<sup>52</sup>, et du COMEX (Tableau 8).

	Taux de féminisation 2011	Taux de féminisation 2013
<b>COMEX</b>	15,38 %	25,00 %
<b>Leaders et Exec</b>	23,80 %	24,44 %
<b>Codirs</b>	27,53 %	31,36 %
<b>Managers</b>	30,96 %	32,39 %

Tableau 8 : Évolution du taux de féminisation de différents niveaux de responsabilité entre 2011 et 2013<sup>53</sup>

Quel que soit le niveau considéré, on constate une progression des chiffres de féminisation entre 2011 et 2013, mais aussi que le taux de féminisation est systématiquement plus faible que celui de la population d'Orange.

Quatre points principaux nous interpellent donc à l'aune de ces constats chiffrés : le taux de féminisation des recrutements, le taux de féminisation des effectifs qui connaît une

<sup>52</sup> Leaders et Exec : 1 100 postes les plus stratégiques. On verra plus loin les définitions précises.

<sup>53</sup> Chiffres issus de la commission nationale de suivi de l'accord Égalité professionnelle de 2013.



tendance baissière entre 2000 et 2013, la ségrégation des femmes dans certaines filières (non techniques), et les faibles taux de féminisation des postes à responsabilités.

### **II.1.3. Quelques pistes d'explication, ou quand les avancées en matière d'égalité professionnelle se heurtent aux contraintes de l'activité ou à des fonctionnements organisationnels**

Avant de se pencher sur la présentation de la politique d'égalité professionnelle, on donne ici des premières explications à la persistance d'inégalités. L'égalité se heurte à plusieurs facteurs en partie exogènes à la politique d'égalité professionnelle : des facteurs exogènes à l'entreprise, et des facteurs dus à la politique de l'entreprise et aux processus RH.

#### **II.1.3.a. Les facteurs « exogènes » à l'entreprise**

La faible féminisation des métiers techniques est un phénomène à interroger, qui nous a d'ailleurs incitée à choisir un de nos terrains en Unité d'intervention (Technique Réseaux). Les RH et managers utilisent souvent des explications reposant sur les facteurs exogènes à l'entreprise, évoqués dans la revue de littérature.

La première piste d'explication renvoie à la ségrégation des filières de formation. En effet, le taux de féminisation du DUT Réseaux et Télécommunications est de 9,4 % et celui du DUT Informatique est de 7,7 % en 2013-14<sup>54</sup> – ces deux filières étant les plus utilisées pour les recrutements sur les métiers de technique d'intervention. Un discours de justification souvent tenu consiste alors à dire que cette difficulté est exogène à l'entreprise. Par exemple, l'accord 2011-2014 souligne que *« si le taux de féminisation des élèves en écoles d'ingénieurs s'établit à 26 % (2010), toutes filières de spécialisation confondues, le taux de féminisation des diplômés des écoles d'ingénieurs de moins de 30 ans dans les spécialités STIC (électronique, télécommunications, informatique, génie logiciel, mathématiques appliquées) n'est que de 11,6 % »*. Ce discours constitue donc une forme de justification à la faible féminisation des recrutements – et des effectifs.

Les autres pistes d'explication avancées par les managers et RH renvoient aux stéréotypes de métier et de genre : perception de la nécessité de la force physique dans ces métiers, environnement très masculin peu attractif pour les femmes, et fuite des femmes hors de ces filières, et même hors de ces univers, dès qu'elles le peuvent.

---

<sup>54</sup> Données issues du RERS (Ministère de l'Éducation nationale).

*« Ma collègue (RH) elle n'apprécie pas trop l'état d'esprit de l'unité, elle trouve que c'est difficile d'être dans un monde d'hommes. Il y a des rapports très directs et parfois un peu brutaux, donc selon comment on est, si on a une force psychologique ou pas, des fois c'est difficile. Elle, elle était RH de proximité et le DRH l'a enlevée parce que les salariés la faisaient pleurer. Il y a peut-être un côté fragile chez elle mais c'est un monde où on dit les choses comme on les pense, on dit les choses brutes de fronderie. Je pense que c'est à la fois la culture masculine et la culture des métiers techniques. Certains hommes ont une forme de misogynie, et il y a l'ambiance des services techniques. » - RRH de proximité dans une unité technique, femme*

### **II.1.3.b. Les facteurs internes à l'entreprise mais exogènes à l'égalité professionnelle**

D'autres pistes d'explication peuvent être avancées à la persistance d'inégalités professionnelles : des facteurs dus au contexte économique et à l'activité de l'entreprise.

Au rang des facteurs dus à la politique de l'entreprise, on peut citer la politique de gestion des effectifs déjà évoquée. La faiblesse numérique des recrutements rend ainsi illusoire une modification du taux de féminisation de la population des collaborateurs d'Orange.

*« Je n'ai pas beaucoup de choses à dire en fait, pour essayer de féminiser davantage nos effectifs il faut travailler en amont sur les recrutements externes, et là il faudra du temps parce qu'on recrute assez peu, une dizaine de personnes cette année sur un effectif de 1 500 personnes. » - Référent Égalité professionnelle, homme*

De surcroît, les recrutements récents et à venir se font plus particulièrement sur des métiers techniques, moins féminisés comme on l'a vu.

Toujours sur le taux de féminisation des effectifs, nous pouvons évoquer la question des départs, qui influent sur ce taux. Les femmes sont surreprésentées dans les départs, notamment du fait de dispositifs pour les fonctionnaires permettant de partir à la retraite de façon anticipée pour les parents, sur des critères d'interruption d'activité, les femmes étant plus nombreuses à répondre à ces critères. De façon plus générale, des études académiques montrent que les dispositifs de baisse d'activité (temps partiel, départ à la retraite anticipé)

sont plus choisis par les femmes que par les hommes, ce qui peut se justifier par des comportements différenciés des femmes et des hommes face aux incitations financières, à l'activité et au salaire (Piketty, 1998). Chez Orange, ce phénomène produit une forme de contradiction entre certains dispositifs RH (temps partiel favorisé, départs anticipés...) et la volonté que femmes et hommes aient une place égale dans l'entreprise.

### **II.1.3.c. Mais des politiques de gestion non neutres ?**

D'autres facteurs d'explication, qui eux renvoient à la non-neutralité des processus de gestion évoquée dans la revue de littérature, peuvent également être invoqués. On peut citer ici deux exemples : le recrutement et la gestion de la carrière.

#### *- La mixité des équipes et le processus de recrutement*

Sur la mixité des équipes, un discours, minoritaire mais tenu notamment par la Direction Égalité professionnelle, souligne que les critères de recrutement dans les filières techniques sont peut-être trop précis (tel diplôme de telle école), diminuant les chances des candidatures issues d'autres filières scolaires peut-être plus féminisées au moment du tri des CV.

Cette hypothèse est d'ailleurs étayée par le fait que les chargés de recherche (qui trient les CV) et les chargés de recrutement (qui sélectionnent les candidats sur entretien) sont moins familiers des métiers techniques que des métiers non techniques : les chargés de recherche sont alors plus « prisonniers » des critères imposés par les managers, alors que, sur les autres types de métier, ils peuvent essayer de proposer des profils ne correspondant pas forcément à tous les critères imposés par les managers, et qui seront relayés par les chargés de recrutement. Les chargés de recherche qui doivent soumettre des CV aux chargés de recrutement évoquent alors le manque de prise de risque de ces derniers, qui quant à eux évoquent le manque de prise de risque des managers ou même encore le manque de prise de risque des chargés de recherche, chacun se renvoyant donc la responsabilité.

*« Par exemple moi ce que je peux reprocher c'est que parfois, certains managers ou certains chargés de recrutement restent assez sectaires, en ce sens que certains veulent, pour un vendeur en boutique, le BTS spécialisé, et l'expérience en point de vente, en gros le CV qui colle parfaitement à la mission. Moi ce que je reproche parfois c'est que ça manque un petit peu de prise de risque. Il y a certaines collègues avec qui j'aime travailler, qui aiment les challenges, qui aiment dénicher des profils même si ça ne correspond pas forcément. C'est ce que je déplore, il y a des chargés de recrutement qui ont cet état d'esprit, mais ils sont*

*trop peu nombreux à mon goût. Je pense que c'est plus rassurant pour eux d'avoir les profils adéquats, alors que certains ont déniché d'excellents profils sur des parcours un peu atypiques. Effectivement dans certains domaines donnés, typiquement un profil financier avec du juridique, il faut avoir le diplôme recherché, l'expérience requise. Mais sur d'autres on se bride un petit peu, et ça peut être une forme de discrimination. On passe à côté de beaux potentiels, des gens qui ont une envie d'apprendre, typiquement sur certains aspects commerciaux, on peut avoir des outils pour parfaire ce côté-là. C'est ce côté un peu sécuritaire qui me gêne. [...] [Quand il y a des profils atypiques], on se bat. On envoie les candidatures aux chargés de recrutement, on défend les CV, moi je passe beaucoup de temps dans le bureau des chargés de recrutement, parce que je sais que sur le papier il ne va pas forcément étudier la candidature alors je l'appelle, pour défendre la candidature. » - Chargée de recherche, femme*

*« Quand un candidat postule sur Orange.Jobs [site d'offres d'emploi externe], il arrive dans 'TED' [outil informatique interne], et ça va dans 'nouveaux', et ensuite les chargés de recherche trient et les sélectionnés vont dans 'en cours', et là on peut regarder. On n'a pas le droit de toucher les nouveaux, ils sont noircis et quand on touche ils changent de couleur. C'est très frustrant. Et parfois quand il y a plein de gens rejetés et qu'on a peu de candidats... Moi ça m'est déjà arrivé de récupérer des 'rejetés' [par le chargé de recherche]. On n'est pas toujours d'accord sur la façon de trier. Par exemple quand tu cherches des Bac+2, et tu as des gens qui ont un master. Il y en a qui vont éliminer tout de suite les Masters, moi j'estime que le marché du travail étant ce qu'il est, il ne faut pas écarter. Surtout quand c'est pour des CDD, quand on est sur du temporaire. » - Chargée de recrutement, femme*

Cette contrainte de diplôme pourrait de plus être catalysée par un fonctionnement organisationnel qui donne la part belle au manager dans le choix des critères de recrutement. Le manager constatant que les droits à recruter sont accordés de façon restrictive, il a tendance à vouloir se prémunir contre une « erreur de recrutement », et le diplôme agit alors pour lui comme un signal de la qualité future d'un recrutement (Lemistre, 2012). On verra plus tard en quoi le positionnement des RH recruteurs accentue le pouvoir des managers.

Un autre phénomène, déjà évoqué *supra*, peut être à l'œuvre, et est encore une fois en partie dû au fonctionnement de l'entreprise. On a vu ainsi que les managers se montrent parfois réticents à recruter des femmes, par peur des congés maternité et des temps partiels, dans un contexte où les congés maternité et les temps partiels sont peu remplacés. Sans pour autant être dans une discrimination directe et assumée, les managers peuvent donc, en appliquant des critères apparemment « neutres » (la disponibilité supposée par exemple), participer à la perpétuation d'inégalités professionnelles (Pigeyre et Valette, 2004).

*- L'accès des femmes aux postes à responsabilités et le processus de gestion de carrière*

Sur l'accès des femmes aux postes à responsabilités, plusieurs interviewés évoquent comme précédemment l'importance attachée au diplôme, et notamment au diplôme technique. Cela peut venir freiner l'objectif d'égalité dans l'évolution professionnelle : le diplôme technique étant fortement valorisé dans l'entreprise, et les femmes étant moins présentes parmi les diplômés des filières techniques, cela peut venir défavoriser leur évolution professionnelle. Cet effet tend cependant peut-être à s'estomper, avec la nomination aux plus hauts niveaux de cadres non diplômés de filières techniques.

Un autre thème souvent évoqué est celui du critère de la mobilité. Même si le « Contrat social » et les différents accords rappellent que la mobilité n'est plus obligatoire pour devenir cadre ou accéder au niveau F, elle reste très valorisée dans les parcours professionnels, ce qui peut pénaliser les femmes, comme le montrent différents travaux académiques (Laufer, 2003 ; Hersent et Rose, 2007 ; Laufer, 2008 ; Guillaume et Pochic, 2010 ; ...).

*« Pour la mobilité, c'est quand même ouf, on dit 'On a des gens bons, pour reconnaître leurs compétences, on les promeut, mais pour obtenir leur promotion il faut qu'ils se cassent du périmètre' ! Maintenant on parle de mobilité fonctionnelle et pas géographique, sauf que quand tu habites à Grenoble, le site de France Télécom le plus proche je ne sais pas où il est. Donc il y a encore des politiques RH pas favorables à certaines évolutions, notamment celle des femmes, et on aura beau avoir des budgets de promo pour les femmes, si elles ne veulent pas de mobilité ça ne sert à rien. Je trouve qu'il y a une incohérence entre le discours qu'on porte et les moyens qu'on met en œuvre dans l'égalité pro, et les politiques RH en général. Je trouve que c'est pas encore repensé. » - Correspondante Égalité professionnelle, femme*

L'intégration de la politique d'égalité professionnelle dans les politiques RH est alors à interroger, des mesures RH apparemment « neutres » étant sources de discrimination (Lemière, 2005). De fait, alors que la thématique de l'égalité professionnelle est transverse aux différentes dimensions RH et que des mesures en faveur de l'égalité professionnelle se rapportent à différents processus RH, certains interviewés estiment qu'il y a parfois des incohérences entre la politique d'égalité professionnelle et la politique RH, certaines stratégies RH pouvant paraître contradictoires avec les objectifs de l'égalité professionnelle.

Cette confrontation des tentatives en matière d'égalité professionnelle aux réalités organisationnelles ou aux contraintes économiques montre donc l'importance de l'intégration de la politique d'égalité professionnelle dans le contexte économique et social, et dans la politique et les orientations stratégiques de l'entreprise.

Elle montre aussi que l'opposition entre les facteurs externes et internes n'est pas forcément toujours pertinente, les deux types de facteurs s'entremêlant.

Quels que soient les freins et les pistes d'explication apportées à la lenteur des progrès en matière d'égalité professionnelle, la politique d'égalité professionnelle cherche à améliorer la situation de l'entreprise en la matière. On s'intéresse ainsi aux mesures définies dans l'accord Égalité professionnelle 2011-2014.

## ***II.2. L'accord 2011-2014, un accord engagé conférant un poids important au dialogue social local***

L'accord est d'une longueur de 40 pages (hors annexes). Il a été signé par FO, SUD et la CFDT. La CGT a refusé de signer en fin de négociation, alors que la CFE-CGC s'était dès le départ montrée réfractaire à la politique de l'entreprise en matière d'égalité professionnelle. Enfin, la CFTC était en 2011 en perte de vitesse en matière d'audience électorale, la Direction n'a donc pas jugé bon d'accéder à ses revendications présentées comme des conditions nécessaires à l'obtention de sa signature.

L'accord couvre les collaborateurs de FTSA<sup>55</sup> (aujourd'hui Orange SA), c'est-à-dire que les salariés à l'étranger et les salariés des filiales ne sont pas couverts.

---

<sup>55</sup> Le champ est identique pour les accords précédents.

## II.2.1. Les mesures de l'accord : une approche structurelle de l'égalité professionnelle

La majorité des acteurs de l'égalité professionnelle considèrent que cet accord représente une évolution par rapport à l'accord précédent, notamment parce qu'il s'inscrit dans une démarche plus volontariste.

### II.2.1.a. Les mesures de l'accord : un récapitulatif

L'accord est divisé en chapitres portant sur différentes thématiques relatives à l'égalité professionnelle : emploi et recrutement, politique de rémunération et égalité salariale, égalité dans l'évolution professionnelle, accès à la formation professionnelle, organisation du travail et santé, équilibre vie privée – vie professionnelle, mixité des IRP, communication et sensibilisation – et enfin une partie consacrée à l'organisation du dialogue social et aux modalités de déploiement et de suivi de l'accord.

On se concentre ici sur les mesures qui impliquent une action de la part de l'entreprise<sup>56</sup> (Tableau 9). De plus, on s'intéresse aux mesures et non pas aux engagements chiffrés pris par l'entreprise (par exemple, atteindre un taux de féminisation de 35 % dans les instances dirigeantes en 2015), qui seront évoqués *infra*.

On indique en gras les mesures relevant plutôt des actions positives, et correspondant donc plus à une logique d'égalité des chances, comme on l'a vu dans la première partie de ce travail de recherche (*cf.* p. 37 et suivantes).

Thème	Mesures formalisées dans l'accord 2011-2014
Emploi et recrutement	<u>Offres d'emploi internes et externes :</u> neutralité des offres d'emploi (intitulés, suppression de la mention « temps plein »), élaboration d'une méthodologie de rédaction des offres <u>Egalité dans le recrutement :</u> audit des processus de recrutement, formation des managers aux biais décisionnels, <b>recrutement prioritaire de la candidate en cas de compétences égales avec un candidat, short-lists paritaires d'au moins 4 personnes (avec justification quand c'est impossible), jurys de sélection paritaires dans les recrutements internes</b> <u>Actions vers le système scolaire pour améliorer l'équilibre femmes-hommes dans les filières de recrutement :</u> activités de tutorat et de communication auprès des écoles prises en compte dans l'appréciation annuelle

<sup>56</sup> On n'évoque donc pas ici les mesures de suivi (par exemple, suivi mensuel du taux de féminisation des recrutements externes), qui servent surtout de base au diagnostic.

Thème	Mesures formalisées dans l'accord 2011-2014
Politique de rémunération et égalité salariale	<p><u>Égalité salariale :</u> analyse conjointe (Direction et OS) sur les éventuels écarts de rémunération injustifiés entre hommes et femmes, mesures individuelles de rattrapage salarial indépendantes des autres types de mesures individuelles managériales (donc les deux types de mesure sont cumulables), enveloppes négociées lors des NAO (en % de la masse salariale) sur le dépositionnement, diagnostic au niveau des établissements principaux pour que le management définisse avec les membres de la commission locale de suivi un plan d'action, autrement dit une utilisation des enveloppes<sup>57</sup>, décisions en matière d'égalité salariale expliquées aux salariés lors d'un entretien individuel avec notification écrite individuelle détaillée</p> <p><u>Limitation de l'impact potentiel des choix des salarié-e-s sur leur retraite future :</u> information systématique des salariés de l'impact de leurs choix (temps partiel, congé parentalité...) sur leur salaire et leur retraite, prise en charge par l'entreprise du versement des cotisations auprès des régimes de retraite complémentaire lors de congés liés à la parentalité ou à la famille à hauteur d'un temps plein même pour les salariés à temps partiel, dispositif pour assurer également les fonctionnaires de leur acquisition de droits à la retraite</p> <p><u>Évolution de la rémunération et parentalité :</u> augmentation individuelle correspondant au moins au budget moyen prévu par l'accord salarial annuel pour la catégorie professionnelle du ou de la salariée garantie pendant les congés maternité ou adoption, part variable maintenue sur la base de la moyenne des parts variables obtenues par le ou la salarié-e dans les 12 mois qui ont précédé son congé, aménagement du poste en boutique si le médecin du travail le demande pour les femmes enceintes afin qu'elles puissent garder un poste avec une part variable commerciale, proratisation de la part variable commerciale pour les absences de courte durée liées à la parentalité, salaire global de base augmenté du cumul des mesures générales et individuelles moyennes intervenues pendant le congé pour le congé parental d'éducation, de soutien ou solidarité familial-e</p>
Égalité dans l'évolution professionnelle	<p><u>Promotions :</u> rappel de la suppression de l'obligation de mobilité géographique pour le passage de E à F, <b>budget spécifique supplémentaire de promotion consacré à l'équilibre des sexes par bande et métier</b>, examen en CE des promotions des salariés à temps partiel et/ou au retour des congés de parentalité, dispositif de parcours de 6 ou 12 mois pour les salariés qui ont un niveau de classification inférieur au poste sur lequel ils sont recrutés à l'issue duquel le salarié obtient le niveau de classification requis en cas de réussite, et se voit proposer un nouveau poste correspondant à son niveau de classification en cas d'échec</p> <p><u>Égalité des chances dans l'évolution professionnelle :</u> <b>examen des dossiers des femmes en premier lors des revues de personnel</b>, critères de détection des potentiels fondés exclusivement sur les compétences, l'expérience, la performance, les qualités professionnelles et la motivation, création de réseaux de talents féminins à tous les niveaux de l'organisation, mise en place de réseaux locaux œuvrant pour l'égalité professionnelle, participation de l'entreprise aux réseaux interentreprises, <b>présence de candidatures des deux sexes pour tout poste ouvert en Codir, short-lists paritaires d'au moins 4 personnes si possible pour les postes ouverts en Codir, jurys de sélection paritaires pour les recrutements en Codir</b></p>
Accès à la formation professionnelle	<p><u>Équilibre femmes-hommes dans les parcours de professionnalisation :</u> mise en place d'un accompagnement personnalisé permettant de changer de filières métiers et/ou d'évoluer dans la hiérarchie de l'entreprise, bilan de rémunération effectué par le RRH de proximité à l'entrée du parcours de professionnalisation avec mesures de résorption des écarts non justifiés si le parcours est validé, sensibilisation des comités carrières et des managers sur</p>

<sup>57</sup> Voir Encadré 6 (p. 181) sur les dispositifs de rattrapage salarial (dépositionnement) et sur le budget spécifique supplémentaire de promotion consacré à l'équilibre des sexes par bande et métier.



Thème	Mesures formalisées dans l'accord 2011-2014
	<p>l'examen des évolutions professionnelles des femmes à l'issue des parcours de professionnalisation validés (pour identifier des potentialités d'évolution)</p> <p><u>Formations et équilibre vie privée – vie professionnelle :</u></p> <p>besoins de formation exprimés au retour d'un congé parentalité systématiquement examinés et actions correspondantes facilitées, période de congé parentalité intégralement prise en compte pour le DIF, formations courtes et modulaires privilégiées pour les temps partiels, frais de garde pris en charge pour les formations et information renforcée sur ces dispositifs, parcours de professionnalisation compatibles avec les contraintes personnelles, soutien particulier pour que les charges familiales ou les contraintes personnelles ne soient pas un obstacle</p>
Organisation du travail et santé	examen des spécificités hommes-femmes dans les indicateurs de santé au travail (avec médecin coordonnateur)
Équilibre vie privée – vie professionnelle	<p><u>Aménagement du temps de travail :</u></p> <p>échange entre salarié et manager avant d'envisager une prise de temps partiel, refus de prise de temps partiel systématiquement notifié et motivé, lorsqu'une personne à temps partiel ayant déjà travaillé à 100 % souhaite reprendre un temps plein, possibilité d'adaptation du régime de travail à ses contraintes personnelles (aménagement du temps ou de l'organisation du travail défini entre salarié et manager), refus systématiquement notifié et motivé et transmis au correspondant Égalité professionnelle</p> <p><u>Préparation et accompagnement congés maternité – adoption – parental d'éducation – soutien familial :</u></p> <p>entretien systématique avec le manager avant et après un congé parentalité, mesures pour permettre aux salariés en congé parentalité de continuer à recevoir à leur domicile des informations concernant l'entreprise, reprise du même poste à l'issue du congé parentalité, salariés informés en cas de changements dans le service</p> <p><u>Dispositions spécifiques aux femmes enceintes, après l'accouchement et pour allaitement :</u></p> <p>facilités de service et autorisations spéciales d'absence pour les femmes enceintes, après l'accouchement, et prolongées en cas d'allaitement, aménagement de l'organisation du travail (télétravail, etc.) sur avis du médecin du travail pour les femmes enceintes avec refus systématiquement notifié et motivé et possibilité pour la salariée de formuler un recours auprès de la ligne managériale avec copie au correspondant Égalité professionnelle</p> <p><u>Autorisations spéciales d'absence liées à la parentalité :</u></p> <p>autorisations spéciales d'absence (enfants malades, parents représentants des parents d'élèves)</p>
Mixité des Instances représentatives du personnel	<p><u>Mixité des listes de candidatures et dans le dialogue social :</u></p> <p>engagement des OS à poursuivre la progression de la mixité dans les listes de candidature aux prochaines élections professionnelles</p> <p><u>Engagements de l'entreprise vis-à-vis des IRP :</u></p> <p>réaffirmation du fait que la participation aux IRP ne doit pas être un frein à l'évolution de la carrière des élus et mandatés, frais de garde liés aux réunions des IRP pris en charge par l'entreprise</p>
Communication et sensibilisation	<p><u>Communication sur les dispositions de l'accord :</u></p> <p>efforts de l'entreprise pour promouvoir l'égalité professionnelle et communication sur les dispositions de l'accord, mise en ligne de l'accord, synthèse de comparaison avec le précédent accord mise en ligne, kits de communication et d'information sur les mesures de l'accord pour les RRH et les managers, promotion et sensibilisation effectuées par les correspondants Égalité professionnelle, accord présenté au Comité stratégique égalité professionnelle, au Codir, au réseau RH, au comité Groupe européen et au comité Groupe monde</p> <p><u>Contribution à l'évolution des représentations :</u></p> <p>actions de sensibilisation sur les stéréotypes menées par les correspondants Égalité professionnelle ou les RRH et les équipes de communication interne, module de formation spécifique à l'égalité professionnelle pour les managers,</p>

Thème	Mesures formalisées dans l'accord 2011-2014
	<p>RH et salariés, formations accessibles aux OS si elles le souhaitent, recherche d'un meilleur équilibre hommes-femmes dans les prises de parole d'experts d'Orange (en interne et externe), étude sur le portail Orange afin qu'il soit exempt de stéréotypes de genre, campagne sur la parentalité et l'équilibre des temps de vie, campagnes thématiques sur les indicateurs clés de féminisation ou sur les métiers peu féminisés qui recrutent, réalisation d'une étude auprès des managers sur l'égalité professionnelle (6 mois suivant la signature de l'accord et 6 mois avant le terme de l'accord), communication externe utilisée pour favoriser le recrutement de femmes</p> <p><u>Prévention des discriminations :</u> moyens de recours pour les salariés s'estimant victimes de discriminations rappelés lors des campagnes de communication relatives à l'égalité professionnelle</p>
Suivi de l'accord	<p><u>Commissions de mise en œuvre et de suivi :</u> commission nationale de mise en œuvre et de suivi de l'accord, composée de représentants des OS signataires représentatives, qui se réunit trois fois par an, commissions locales de mise en œuvre et de suivi de l'accord qui s'assurent de la mise en œuvre locale de l'accord, définissent des indicateurs complémentaires pour tenir compte du contexte de l'établissement principal, réalisent des études en fonction du diagnostic local, identifient des axes pour le plan d'action local, composées de deux représentants par OS signataire représentative, du DRH et du correspondant Égalité professionnelle du périmètre concerné</p> <p><u>Plans d'action locaux :</u> un plan d'action annuel est construit par le correspondant Égalité professionnelle en concertation avec les OS représentatives (signataires et non-signataires)</p>

Tableau 9 : Récapitulatif des mesures de l'accord 2011-2014

### II.2.1.b. Un accord traduisant un niveau élevé d'engagement et reposant sur une définition assez large de l'égalité professionnelle

On constate que l'accord Égalité professionnelle 2011-2014 d'Orange s'inscrit dans les accords traduisant un niveau élevé d'engagement, reposant sur l'adoption de mesures « positives » (Laufer et Silvera, 2006), sur une analyse structurelle de l'égalité professionnelle (Rabier, 2009), et sur des mesures couvrant les différentes composantes de cette thématique.

Ainsi, cet accord s'inscrit plutôt dans une logique d'égalité de traitement, cherchant à renforcer le traitement identique des femmes et des hommes ; mais quelques mesures s'orientent vers l'égalité des chances (actions positives), les plus engageantes étant le budget additionnel spécifique pour la promotion des femmes, les short-lists<sup>58</sup> paritaires dans le recrutement, le recrutement prioritaire de femmes en cas de compétences équivalentes, et la recherche de candidatures des deux sexes pour les postes de Codir. Il représente donc une modalité intermédiaire entre l'approche « radicale » et l'approche « libérale » de l'égalité professionnelle (cf. p. 37, et Bender et Pigeyre, 2004, p. 203).

<sup>58</sup> On utilisera dans la suite de ce travail ce terme de « short-list », qui correspond à une présélection de candidatures, car il est inscrit tel quel dans l'accord Égalité professionnelle (cf. Tableau 9).

En outre, l'accord propose une analyse structurelle puisqu'il repose sur une batterie importante d'indicateurs (*cf.* liste des indicateurs en annexe p. 426) et de mesures sur toutes les composantes de l'égalité professionnelle, et établit pour chaque thème un diagnostic : par exemple, sur l'égalité de rémunération, l'accord souligne que des progrès ont été réalisés, mais que des écarts salariaux persistent, notamment lorsque l'on prend en compte la part variable commerciale.

Enfin, cet accord s'engage vers une approche « intégrée » de l'égalité professionnelle (Laufer, 2008). En effet, les rubriques de l'accord montrent une conception de l'égalité professionnelle assez large, transversale aux différents processus RH (recrutement, rémunération, promotion, formation), mais aussi à d'autres dimensions telles que l'organisation du travail et la santé, l'équilibre vie privée – vie professionnelle, la mixité des IRP, et les actions de communication et de sensibilisation. Il s'agit donc d'une conception assez englobante de l'égalité professionnelle, non restreinte au noyau dur de cette notion, pour reprendre les concepts définis dans la première partie de ce travail (*cf.* p. 40 et suivantes).

Les engagements chiffrés inscrits dans l'accord l'orientent également vers des actions positives et donc une approche volontariste de l'égalité professionnelle (Tableau 10).

Engagement et objectif
Dans les domaines métier Technique Informatique, Technique Réseaux et Innovation, l'entreprise s'engage à ce que la part respective de femmes et d'hommes recrutés en externe (à qualifications égales) atteigne une répartition au moins égale à celle des taux de sortie des filières de formation
Dans le domaine Client l'entreprise s'engage à atteindre un taux de féminisation des recrutements externes au moins égal à 50 %
Dans le domaine Gestion Support l'entreprise s'engage à maintenir un taux de féminisation au moins égal au taux de féminisation des recrutements constaté en 2010 (58,7 %)
L'entreprise s'engage à tendre vers un taux de féminisation des recrutements des ex alternants en CDI comparable à celui des alternants dans la famille de métier dans laquelle l'entreprise recrute
L'entreprise s'engage à accroître d'au moins 1 % par an le taux de féminisation des groupes de classification dans lesquels le taux de féminisation est, en 2010, inférieur au taux de féminisation global de l'entreprise
Dans chaque établissement principal, le taux de représentation des femmes et des hommes dans les promotions par bande CCNT et par domaine métier devra être au moins égal, dès 2011, au taux de féminisation de la bande source (bande immédiatement inférieure à la bande d'arrivée) et du domaine métier. Les taux de féminisation des passages F et G sont, quant à eux, et par exception, appréciés globalement au niveau national
Objectif de féminisation des instances dirigeantes à hauteur de 35 % d'ici 2015
L'entreprise s'engage à faire progresser le taux de féminisation des parcours de professionnalisation afin de le mettre en cohérence avec le taux de féminisation de l'effectif au terme de l'accord
Pour les parcours de professionnalisation du domaine métier Technique Réseaux : chaque année au moins 25 femmes supplémentaires intégreront ces parcours

*Tableau 10 : Récapitulatif des engagements de l'accord 2011-2014*

Enfin, le poids accordé au dialogue social devient bien plus important qu'il ne l'était dans les accords précédents. La fréquence des commissions de suivi a ainsi augmenté, de même

que le nombre d'instances de suivi : commission nationale, commission locale, constitution du plan d'action annuel (cf. annexe p. 440 pour la description du calendrier du dialogue social sur l'égalité professionnelle tel qu'il est défini par l'accord 2011-2014).

Pour autant, il faut noter qu'il y a finalement peu de mesures concernant les femmes non-cadres et non-mères de jeunes enfants. En outre, de nombreuses mesures en restent au stade de préconisation, sans un réel changement dans les processus RH (par exemple, sur les critères de détection des potentiels dans le cadre de la promotion).

L'aspect volontariste de la politique d'Orange semble convaincant aux yeux des acteurs de l'égalité professionnelle qui connaissent l'accord, même du côté des OS.

*« Je pense qu'aujourd'hui Orange a tout fait sur les mesures en hard, là on est top moutout, on a tout ce qu'il faut. » - Correspondante Égalité professionnelle, femme*

*« À la Fédération parfois je me retrouve à vanter ce qu'on fait chez Orange. Je dis qu'il y a encore des choses qui me gênent évidemment, mais aux yeux des autres syndicats ce sont vraiment des broutilles. » - Négociatrice FO*

Cet accord dénote finalement une politique volontaire et ambitieuse. C'est alors la question de l'application de ces mesures, de leur appropriation, et donc de leurs effets qu'il conviendra d'étudier. Si certaines mesures sont « automatisées » (sur le maintien de la part variable pendant les congés parentalité par exemple), d'autres nécessitent en effet l'implication d'acteurs tels que les RH ou les managers, avec de faibles moyens de contrôle (par exemple, sur l'information du salarié lors d'un choix pouvant affecter son salaire ou sa retraite, ou sur les entretiens avant et après les congés parentalité, et surtout sur des processus tels que les processus de recrutement, externe ou interne, d'augmentation, ou de promotion).

On peut formuler ici l'hypothèse d'une non-uniformité de l'appropriation de la politique d'égalité professionnelle au niveau local, hypothèse qu'il faudra tester, notamment grâce aux études de cas réalisées dans les entités. En découle la question des effets de cette politique (chapitre 4).

## **II.2.2. Les nombreux acteurs de l'égalité professionnelle**

Avant d'étudier cette question, on présente les différents acteurs de l'égalité professionnelle et leur rôle.

### **II.2.2.a. Le rôle central de la Direction Égalité professionnelle**

Le comité stratégique Égalité professionnelle, au niveau du Comex, qui rassemble des membres du Comex et des représentants de la Direction Égalité professionnelle, a été créé en janvier 2011, avant la signature de l'accord.

En 2013, la Direction Égalité professionnelle est rattachée à la Direction de la Diversité (qui comprend également la Mission Insertion Handicap et une Direction appelée Direction Égalité des chances, qui traite des sujets de la diversité hors égalité professionnelle et handicap, à savoir insertion des jeunes, fait religieux...), elle-même rattachée à la Direction des Politiques RH, rattachée à la DRH Groupe. La plupart des décisions sont prises à ce niveau-là. En 2013, on trouve dans cette Direction une Directrice Égalité professionnelle, qui a une équipe de 2 personnes, une en charge du dialogue social et de l'animation du réseau des correspondants, et l'autre en charge du community management du réseau principal de femmes chez Orange – l'équipe étant complétée par 3 apprentis (l'un en charge de la mise en place du mentoring des femmes chez Orange et de l'organisation d'actions de communication et de sensibilisation, le deuxième en charge de la préparation des commissions de suivi, et enfin l'apprentie de la community manager du réseau de femmes), et par nous-même<sup>59</sup>.

Cependant, la Direction Égalité professionnelle n'est pas la seule Direction nationale à porter la politique d'égalité professionnelle, du fait de la transversalité de cette thématique. Cela crée un important travail d'articulation (Strauss, 1992) de la part de la Direction Égalité professionnelle qui doit coordonner et mobiliser différents acteurs.

### **II.2.2.b. La Direction de la rétribution et la négociation des budgets de dépositionnement et de promotion pour les femmes**

Ainsi, comme le veut la loi (Laufer, 2014), des mesures permettant de corriger les écarts salariaux doivent être négociées chaque année dans le cadre des Négociations annuelles

---

<sup>59</sup> Notons que l'organisation a été modifiée en 2014.

obligatoires. Chez Orange, l'accord Égalité professionnelle 2011-2014 stipule que la Direction de la Rétribution doit négocier chaque année, dans le cadre des NAO, deux budgets : un budget de correction des écarts salariaux (budget de dépositionnement), créé en 2007 ; et un budget de promotion spécifique pour les femmes, créé en 2008 (Encadré 6).

*Encadré 6 : Dispositions relatives à l'égalité professionnelle contenues dans l'accord salarial 2013*

Les mesures relatives à l'égalité salariale sont de deux types :

des mesures collectives : toutes les femmes salariées de droit privée de niveau B ont obtenu 156 euros en 2013

des mesures individuelles, attribuées aux salariés en fonction de leur dépositionnement vis-à-vis de leurs pairs. Ces mesures sont divisées en deux :

des mesures réservées aux femmes ACO des niveaux C et D, correspondant à un budget de 0,2 % de leurs masse salariale en 2013 ;

et des mesures concernant les femmes et les hommes, correspondant en 2013 à un budget de 0,15 % de la masse salariale des AFO cadres et des ACO cadres et non-cadres<sup>60</sup> pour corriger les situations individuelles d'écart injustifié.

Pour ce qui est de l'égalité en matière d'évolution professionnelle, un budget exprimé en pourcentage de la masse salariale des femmes (0,1 % de la masse salariale des salariées actives) consacré exclusivement aux promotions des femmes s'ajoute au budget général de promotion (0,3 % de la masse salariale des salariés actifs). En 2013, les femmes peuvent donc être promues à la fois sur le budget général de 0,3 % et sur le budget supplémentaire de 0,1 %, alors que les hommes ne peuvent être promus que sur le budget général de 0,3 %.

Ces deux budgets sont négociés sur la base d'un diagnostic global sur les inégalités, établi avec les OS. Cependant, ils sont ensuite distribués aux entités, qui les mettent en œuvre de façon apparemment assez inégale, selon les Directions et même selon les années<sup>61</sup>.

---

<sup>60</sup> Les AFO non-cadres ne bénéficient pas de ce type de mesures car elles sont individuelles, ce qui s'oppose au principe de rémunération de la Fonction publique dont la tradition a été conservée pour les AFO non-cadres.

<sup>61</sup> On verra plus précisément dans l'analyse de l'appropriation au niveau local à quel point la mise en œuvre de ce budget varie selon les entités (chapitre 4).

*« Pour le diagnostic, on essaie de faire des calculs pour dire que si on met tant de budget supplémentaire pour les femmes, ça nous conduira à faire tant de promotions supplémentaires pour les femmes. Après ce sont les Directions qui ont la main, et on est toujours impatients de regarder la photographie finale, parce qu'on ne sait jamais ce qu'ils vont faire. Il y a des années où ça ne se passe pas bien, par exemple l'année 2012, le budget n'a pas été utilisé complètement, il a été perdu. Les causes ça peut être que ce n'est pas piloté, si les Directions n'ont pas mis en place de plan d'action, et l'autre problème c'est qu'il y a un problème de vivier : ils nous disent qu'ils n'ont plus les moyens de promouvoir davantage des femmes parce qu'il n'y a plus moyen de promouvoir des femmes à compétences égales avec des hommes. » - Direction de la Rétribution, homme*

On note enfin que la Direction de la rétribution vérifie seulement la dépense du budget, et non sa répartition, ni ses effets sur les écarts salariaux ou l'accès des femmes aux postes à responsabilités.

L'appropriation de ces mesures et budgets relatifs à l'égalité salariale et à la promotion reste donc incertaine, puisque la Direction Égalité professionnelle n'a pas de pouvoir sur la négociation de ce budget, menée par une Direction de la rétribution qui n'a pas de pouvoir ni de moyen de contrôle sur la manière dont le budget est utilisé localement.

### **II.2.2.c. La Direction du recrutement**

L'Agence de recrutement (en charge du recrutement externe) et les Orange Avenirs (en charge de la mobilité / recrutement interne) sont également des acteurs majeurs du déploiement de la politique d'égalité professionnelle.

*- L'Agence de recrutement et le recrutement externe : des acteurs dont les intérêts s'opposent parfois à une application des mesures*

Le positionnement de l'Agence de recrutement est un peu particulier, puisqu'il s'agit d'une entité totalement intégrée à Orange, mais qui se positionne comme un prestataire de service – les demandes de recrutement adressées par les opérationnels à l'Agence de recrutement sont d'ailleurs appelées des « demandes de prestation ». Cela peut s'expliquer notamment par le fait que les opérationnels ne sont pas obligés de passer par l'Agence pour effectuer leurs recrutements, ce qui crée une relation de pouvoir au détriment de l'Agence, et

ce qui incite l'Agence à se positionner comme un prestataire de service, remettant peu en question les demandes et exigences des opérationnels.

L'Agence regroupe des chargés de recherche (contact avec les managers, publication des offres, premier tri des CV, pré-qualification téléphonique) et des chargés de recrutement (entretien avec les managers et RH locaux, sélection des CV présentés par les chargés de recherche, entretiens, short-list)<sup>62</sup>. On constate que la division du travail est relativement importante sur le processus de recrutement. Ainsi, un premier tri est d'abord effectué par les chargés de recherche, sur des critères définis par le manager en partenariat avec le chargé de recherche mais surtout le chargé de recrutement. Ensuite, les candidats ayant passé cette première épreuve sont vus en entretien par le chargé de recrutement, qui effectue à son tour une sélection (la « short-list ») afin d'envoyer environ trois ou quatre candidats aux managers – dans la mesure du possible. En 2013, pour les 561 recrutements en CDI réalisés par l'Agence, 27 865 CV ont été reçus, 8 756 ont été pré-qualifiés par les chargés de recherche, 3 182 candidats ont été vus en entretien par les chargés de recrutement, 1 814 candidats ont été retenus et vus par les managers et 561 candidats ont été recrutés<sup>63</sup>.

Plusieurs mesures de cet accord étant relatives au recrutement, il a fallu que l'Agence mette en œuvre certaines modifications de processus (par exemple, systématiquement proposer des short-lists comprenant au moins 4 personnes et, si la liste n'est pas paritaire, le justifier). Les chargés de recherche et de recrutement de l'Agence sont relativement professionnalisés sur l'égalité professionnelle et sur les mesures inscrites dans les accords (notamment par des formations internes à l'Agence). Ils montrent ainsi une bonne connaissance des mesures de l'accord relatives au recrutement. Cependant, les intérêts de l'Agence de recrutement entrent parfois en contradiction avec ces mesures.

Premièrement, ces mesures impliquent des modifications et souvent un surcroît de travail pour l'Agence. Ainsi, il faut réviser toutes les offres de recrutement pour ajouter le pendant féminin des intitulés : par exemple, « technicien-ne » à la place de « technicien ».

---

<sup>62</sup> Un logigramme du processus de recrutement externe est joint en annexe, p. 427.

<sup>63</sup> Chiffres issus d'un document interne à l'Agence de recrutement.



Deuxièmement, certains intérêts de l'Agence de recrutement adossés à son activité paraissent contradictoires avec des mesures de l'accord. Par exemple, une mesure a trait à la neutralité des offres d'emploi qui ne doivent pas comporter de stéréotypes de genre, et qui doivent comporter des intitulés de poste féminisés. Or, les offres dans lesquelles les intitulés de poste sont systématiquement féminisés deviennent difficilement lisibles, d'où une forte réticence de la part de certains chargés de recherche. L'éradication des stéréotypes dans les offres d'emploi donne de plus lieu à de vifs débats sur la définition de ces stéréotypes.

*« Je fais partie d'un groupe de réflexion [...], sur les short-lists et la féminisation, on a eu une conf call sur la féminisation de l'offre la semaine dernière. Comme tu le sais les annonces doivent être suivies de la mention 'H/F', 'hommes femmes', enfin maintenant c'est femmes en premier, hommes en deuxième, 'F/H'. Et là une personne de la diversité suggère que les adjectifs soient tous mis au féminin en plus du masculin, et là, je sors de l'égalité professionnelle, mais c'est attractivité zéro, c'est illisible ! Et je ne vois pas l'intérêt de la chose, s'il y a le 'F/H', ça donne déjà le ton. À un moment donné, arriver à ce niveau de débat je pense qu'il faudrait taper sur les doigts de l'Académie française, c'est le masculin qui l'emporte sur le féminin, on ne va pas mettre des parenthèses partout. Et les débats... [...] Nous on met en exergue le côté challenge, on dynamise la chose, moi j'ai quelqu'un qui m'a dit sur une annonce 'c'est affreusement guerrier, masculin, il faut enlever ça du corps d'annonce', or moi je pense que c'est une idée reçue, il y a des femmes qui ont le goût du challenge. » - Chargée de recherche, femme*

Finalement, ce qui ressort de ce conflit d'intérêts et de valeurs est que chaque chargé de recrutement semble opérer comme il l'entend avec la féminisation des fiches de poste, ce qui aboutit à des situations où certains intitulés sont totalement féminisés (directeur-riche de ventes par exemple), d'autres ne sont pas féminisés mais comportent la mention « F/H », ou encore la mention « H/F ». La Direction de l'Agence de recrutement dit travailler à une uniformisation des pratiques, mais cela se heurte à un de ses intérêts puisque cela engendre un surcroît de travail. En outre, notons que plusieurs offres publiées sur le site de recrutement externe d'Orange ne passent pas par l'Agence de recrutement : les managers peuvent poster directement des offres sur le site, de même que les filiales. Cela engendre de fortes disparités dans la rédaction des offres de poste, et plus particulièrement dans le respect des règles de féminisation énoncées par la politique d'égalité professionnelle.

Troisièmement, certaines mesures, notamment celles relevant de l'égalité des chances, peuvent entrer en contradiction avec les perceptions que certains chargés de recherche ou de recrutement ont du processus de recrutement. Elles se heurtent en effet aux tenants de l'égalité de traitement stricte. C'est par exemple le cas des mesures visant à recruter une femme en priorité en cas de compétences équivalentes, ou à définir des short-lists paritaires dans le recrutement externe. Les chargés de recrutement estiment en effet que ce type de mesure renvoie à une forme de discrimination. Or, selon eux, un bon processus de recrutement ne doit pas être discriminatoire. On constate donc que ce type de mesure se heurte à la fois à une certaine conception de l'égalité professionnelle, qui selon eux doit se cantonner à l'égalité de traitement, et à une certaine conception de la qualité du processus de recrutement. On retrouve ici un phénomène souligné notamment par Bender et Pigeyre (2004, p. 203) : les pratiques de « discrimination positive » se heurtent à la logique méritocratique, dominante dans la société française – et encore plus dans une ex-administration.

*« Dans l'idéal il faut aussi que mes candidats présélectionnés soient à la parité. Après je vais être sincère avec toi, mes collègues et moi sommes très partagées sur cette mesure. Nous sommes toutes des femmes pourtant. Mais quand on nous dit qu'il faut ouvrir les dossiers des femmes en priorité, de toute façon il faut qu'on les regarde tous donc ça ne sert à rien. Et le chargé de recrutement qui doit avoir deux femmes deux hommes sur un poste de technicien alors qu'il a 10 candidatures, 8 hommes et 2 femmes, ce n'est pas possible. La discrimination positive je n'y crois pas du tout, je pense que c'est prendre le problème à l'envers. Donc très franchement je ne l'applique pas.*

*- Qu'est-ce qui te gêne ?*

*- Je pars du principe qu'on n'a même pas à regarder le sexe, comme l'adresse, ou l'origine du nom. À partir du moment où on fait une sélection sur ce critère je trouve ça dangereux. » - Chargée de recrutement Agence de recrutement, femme*

On assiste donc à une forme de concurrence entre deux régulations, la régulation de contrôle et la régulation autonome (Reynaud, 1988). Au-delà du contenu formel des règles que sont les mesures de l'accord, leur contenu réellement appliqué est alors bien un produit des interactions sociales et de l'engagement de différents acteurs (Reynaud, [1989] 1997). On voit ici que l'utilisation des concepts issus de la théorie de la régulation illustre l'intérêt de la dimension socio-politique de la perspective appropriative des dispositifs de gestion, qui

s'enracine notamment dans la sociologie des organisations et dans la théorie de la régulation, comme le souligne Grimand (2012).

Au-delà de ces conflits d'intérêts, l'Agence de recrutement est souvent reconnue comme un atout en matière d'égalité professionnelle, du fait de son professionnalisme et sa neutralité.

*- Les Orange Avenirs et le recrutement interne : des acteurs prompts à collaborer sur l'égalité professionnelle*

Les Orange Avenirs sont dédiés à la mobilité interne (souvent appelée recrutement interne chez Orange) et à l'accompagnement des salariés dans leur projet professionnel en interne : ils offrent aux collaborateurs des possibilités de formation, des aides à la définition du projet professionnel, des prestations d'aide à la mobilité, et participent au processus de recrutement interne<sup>64</sup>. Chaque Orange Avenirs local (un par région environ) offre des prestations spécifiques, non harmonisées nationalement, ce qui crée un foisonnement de dispositifs : par exemple, un dispositif permettant aux salariés de tester un métier différent pendant trois mois, ou un dispositif d'échange de postes entre deux salariés, ou un dispositif permettant de mettre en œuvre toutes les mesures possibles pour prendre en compte les situations individuelles, notamment en matière d'aménagement du temps de travail, lors d'un changement de poste. Cependant, les Orange Avenirs ne sont pas les seuls positionnés sur l'accompagnement des salariés, puisque les cadres peuvent bénéficier d'autres services d'accompagnement. Les Orange Avenirs souffrent alors d'une représentation selon laquelle ils visent plutôt la population des non-cadres.

Les correspondants Égalité professionnelle peuvent être amenés à travailler avec les Orange Avenirs pour renforcer les initiatives en faveur de l'évolution professionnelle des femmes (ateliers de développement personnel et professionnel par exemple). Les facilités de collaboration avec les Orange Avenirs ainsi que leur professionnalisme sont soulignés par les correspondants. Par ailleurs, chaque Orange Avenirs peut décider de proposer dans son catalogue de prestations des mesures ayant trait à l'égalité professionnelle, un sujet sur lequel ils semblent assez proactifs, selon une animatrice des Orange Avenirs.

---

<sup>64</sup> Un logigramme du processus de recrutement interne est joint en annexe, p. 428.

#### **II.2.2.d. Et des acteurs au niveau local : les correspondants et les référents Égalité professionnelle**

Les acteurs de l'égalité professionnelle comprennent également un réseau de correspondants et de référents, ce qui correspond à une volonté d'appropriation et de diffusion de la politique par des acteurs « pionniers » et formés à la thématique de l'égalité professionnelle, qui sont ainsi censés devenir des experts (Bruna, 2013). On trouve ainsi un correspondant Égalité professionnelle par établissement principal (périmètre de CE) et un référent Égalité professionnelle par établissement secondaire, ce qui représente un réseau d'environ 150 personnes.

##### *- Les correspondants Égalité professionnelle*

Le rôle des correspondants existait déjà avant l'accord 2011-2014, mais il a pris plus d'importance avec l'accord 2011-2014 : ils doivent préparer et assurer les commissions de suivi (biennuelles avec les OS représentatives signataires, avec en plus une commission annuelle sur l'égalité professionnelle en CE avec les OS représentatives, et une réunion de concertation sur le plan d'action local), c'est-à-dire préparer les rapports chiffrés et les présenter aux OS, établir des plans d'action annuels pour leur périmètre en concertation avec les OS représentatives signataires, et animer le réseau de leurs référents.

Le mode de désignation des correspondants est varié, sur des critères peu cadrés (ouverture d'un poste et candidatures, ou volontariat, ou encore transmission d'une mission par une autre personne qui est partie). Notons que la Direction Égalité professionnelle n'est pas systématiquement consultée sur le recrutement des correspondants – alors même qu'elle est en charge de l'animation fonctionnelle de ce réseau, même si les correspondants dépendent hiérarchiquement de leur entité. Ils ont bénéficié au moment de la signature de l'accord 2011-2014 d'une formation de chef de projet de cinq jours.

Il faut noter que l'accord stipule que « *l'égalité professionnelle est [la] mission principale [du correspondant]* », alors que dans les faits la plupart des correspondants, soit sont des correspondants « Diversité » (qui alors s'occupent de l'égalité professionnelle mais également du handicap et des autres thématiques de la diversité), soit occupent des postes RH : l'égalité professionnelle ne constitue donc généralement pas la mission principale des correspondants.

On verra *infra* les difficultés rencontrées par cette population (chapitre 5).

### - Les référents Égalité professionnelle

Chaque établissement secondaire comprend un référent Égalité professionnelle. Cette mission a été créée par l'accord 2011-2014, notamment du fait de la mise en place d'indicateurs au niveau des établissements secondaires qui n'existaient pas dans l'accord précédent. Les référents doivent s'assurer de la mise en œuvre de la politique d'égalité professionnelle mais aussi du plan d'action de leur correspondant dans leur entité, et participer à la définition de ce plan d'action. Cette création de nouveaux rôles organisationnels dédiés à l'égalité professionnelle peut s'inscrire dans un procédé de construction de « *visible symbols of compliance* » (Edelman, 1992), mais correspond aussi ici à une volonté, tant de la part de l'entreprise que des OS, de renforcer le diagnostic et l'action au niveau local.

Le mode de désignation des référents n'est pas formalisé. Dans la majorité des cas, le correspondant a demandé aux DRH ou aux Directeurs d'établissement concernés de désigner quelqu'un de leur entité, sans donner de critères, ce qui crée un flou sur la décision (désignation d'une personne parce qu'elle est sensibilisée à la thématique de l'égalité professionnelle, ou parce qu'elle a plus de temps que les autres...). La population des référents est constituée essentiellement de personnes appartenant au domaine RH, sauf dans de rares cas où ce sont des managers, et quelques cas où ce sont les DRH eux-mêmes.

On verra *infra* les difficultés rencontrées par cette population (chapitre 5).

Du fait de sa transversalité, l'égalité professionnelle doit donc être déployée nationalement par de multiples acteurs aux « rôles sociaux » très différents dans l'organisation (Reynaud, [1989] 1997), ce qui rend la Direction Égalité professionnelle dépendante de ces différents acteurs. Cela crée une division du travail génératrice d'un arc de travail (Strauss, 1992) sollicitant des acteurs divers pour mettre en œuvre les mesures. La Direction Égalité professionnelle se trouve alors dans la nécessité de se livrer à des négociations internes fréquentes avec ces différents acteurs pour réaliser le travail d'articulation nécessaire à la mise en œuvre des mesures issues de l'accord.

## *Conclusion et synthèse du chapitre 3*

La présentation d'Orange et de sa situation en matière d'égalité professionnelle permet donc de souligner à quel point les politiques d'égalité professionnelle sont à comprendre dans le contexte de l'entreprise (contexte économique, social, médiatique, et métiers).

Ici, Orange se caractérise par une histoire particulière : ancienne administration, qui a été confrontée à l'ouverture à la concurrence et qui évolue maintenant dans un secteur extrêmement concurrentiel, l'entreprise a dû adapter ses modes de gestion du personnel à ces évolutions. Les effets de la crise sociale ont de plus incité l'entreprise à accorder un poids important aux politiques RH. De surcroît, les exigences du marché des télécommunications nécessitent des innovations permanentes, d'où le poids accordé à la logique de l'innovation.

Si l'on se penche sur la situation de l'entreprise sur le champ de l'égalité professionnelle, et en utilisant les chiffres des bilans sociaux et des RSC, on identifie des enjeux sur le taux de féminisation des effectifs, des recrutements, des postes à responsabilités, ainsi qu'une ségrégation importante des métiers, même si l'entreprise est considérée comme bien positionnée sur le sujet, en interne comme en externe, et même si la situation a progressé depuis 2000. L'accord d'entreprise est alors le moyen par lequel l'entreprise et les OS cherchent à améliorer cette situation, et c'est un élément structurant de la politique d'égalité professionnelle, même si, comme on le verra, la politique déborde le cadre de l'accord.

On verra cependant que des analyses plus approfondies de la base de données RH permettent de révéler d'autres difficultés autour de l'égalité professionnelle (chapitre 4), qui ne sont pas forcément identifiables directement dans les bilans sociaux ou les indicateurs relatifs à l'égalité professionnelle. On verra également que le bilan de l'accord précédent et le diagnostic de la situation en matière d'égalité professionnelle ne sont pas les seuls facteurs structurants de la construction d'une politique d'égalité professionnelle et donc de son évolution au fil du temps (chapitre 5).

## *Chapitre 4 : L'appropriation et les effets de la politique d'égalité professionnelle chez Orange*

Le chapitre 4 cherche à répondre à la question de recherche : **À quelles conditions une politique d'égalité professionnelle, incluant plusieurs mesures relatives à différents processus RH, peut-elle faire l'objet d'une appropriation suffisante par les différents acteurs pour avoir des effets ?**

Méthodologiquement, comme nous l'avons vu dans la première partie, nous combinons une analyse qualitative de l'appropriation à partir d'études de cas, et une analyse quantitative des effets à partir de la base de données RH. Notre analyse repose sur une étude de cas encadrée, puisque nous utilisons quatre sous-études de cas (des entités d'Orange) au sein de l'étude de cas globale (Orange). Enfin, nous mobilisons essentiellement la perspective appropriative des dispositifs de gestion comme cadre théorique, mais nous mobilisons également le concept de logiques institutionnelles.

Nous montrons que, localement, l'appropriation est structurée par le contexte, par la manière dont les processus RH sont mis en œuvre, et par la conception de l'égalité professionnelle. Plus précisément, la conception de l'égalité professionnelle dominante au niveau local relève souvent de l'égalité de traitement, ce qui explique que les actions positives sont parfois mal acceptées, considérées comme relevant de la discrimination, et donc mal appropriées. La focalisation sur la mixité peut de plus masquer certaines autres dimensions de l'égalité professionnelle, notamment dans les entités techniques. Enfin, la gestion de l'égalité professionnelle dépend fortement des métiers et des enjeux de l'activité.

Les données RH montrent que, autant les budgets relatifs à l'égalité salariale semblent avoir atteint leur but, autant les inégalités dans l'accès aux postes à responsabilités restent importantes – le budget additionnel de promotion spécifique pour les femmes semble pour l'instant peu efficace pour réduire ces inégalités, ce que l'on peut mieux comprendre quand on éclaire ce résultat par l'analyse de son utilisation et plus généralement l'analyse du processus de promotion dans les entités étudiées.

## Sommaire détaillé du chapitre

<b>Chapitre 4 : L'appropriation et les effets de la politique d'égalité professionnelle chez Orange.....</b>	<b>190</b>
I. Les entités étudiées : populations et enjeux en matière d'égalité professionnelle.....	194
I.1. L'UI : entité technique composée majoritairement de fonctionnaires non-cadres .....	194
I.1.1. Une UI confrontée au problème de féminisation des équipes .....	194
I.1.2. Une entité confrontée à la baisse de l'activité et des effectifs.....	197
I.2. ETN : entité technique composée majoritairement de fonctionnaires cadres .....	198
I.2.1. Une entité technique confrontée à l'enjeu de la féminisation .....	199
I.2.2. L'enjeu de la gestion de l'emploi et des compétences .....	200
I.3. L'AD : entité commerciale composée majoritairement de contractuels non-cadres .....	203
I.3.1. Une entité commerciale quasiment « exemplaire » en matière d'égalité professionnelle.....	204
I.3.2. Des caractéristiques de localisation et une situation de sureffectifs couplées à de faibles possibilités d'évolution .....	206
I.4. La DCE : entité commerciale composée majoritairement de contractuels cadres.....	210
I.4.1. Une Direction confrontée au plafond de verre et à des écarts salariaux .....	210
I.4.2. Une entité commerciale prise dans un contexte concurrentiel .....	213
II. Les grands processus RH et l'appropriation des mesures d'égalité professionnelle .....	215
II.1. Le recrutement externe et interne : un processus relativement normé, une appropriation des mesures inégale selon les entités .....	215
II.1.1. Le processus standard et ses variations .....	215
II.1.2. Une appropriation mitigée des mesures d'égalité professionnelle dans le recrutement .....	220
II.2. La rémunération : des variations importantes dans la mise en œuvre du budget d'égalité salariale.....	226
II.2.1. Le processus global et l'appropriation des mesures relatives à l'égalité salariale .....	227
II.2.2. L'étude des données RH sur l'égalité salariale.....	233
II.3. La promotion : processus peu normé, appropriation lacunaire des mesures .....	250
II.3.1. L'étude des données RH sur l'égalité d'accès aux postes à responsabilités .....	250
II.3.2. Le processus de promotion .....	256
II.3.3. Une appropriation lacunaire des mesures d'égalité dans l'évolution professionnelle .....	263
III. Analyse – Les conditions de l'appropriation et des effets des mesures d'égalité professionnelle.....	268
III.1. Les facteurs structurants de l'appropriation des mesures.....	268
III.1.1. Une appropriation sélective des mesures selon leur contenu .....	268
III.1.2. Une appropriation structurée par les contextes locaux .....	272
III.1.3. Une appropriation selon la conception et la gestion de l'égalité professionnelle : typologie.....	274
III.1.4. Synthèse : les facteurs structurant l'appropriation des mesures .....	279
III.2. Les conditions et leviers de l'appropriation des mesures.....	279
III.2.1. Les acteurs essentiels dans le processus d'apprentissage .....	280
III.2.2. Des leviers essentiels : la communication et la formation, au service de la professionnalisation et de la prise de conscience .....	287
<b>Conclusion et synthèse du chapitre 4.....</b>	<b>290</b>



On peut maintenant se pencher sur l'appropriation et les effets de la politique d'égalité professionnelle, et notamment de l'accord Égalité professionnelle 2011-2014. Pour cela, on mobilise la perspective appropriative des dispositifs de gestion (de Vaujany, 2006 ; Carton, de Vaujany, Perez et Romeyer, 2006 ; Grimand, 2012), qui considère que trois regards principalement peuvent être portés sur l'appropriation, avec chacun une perspective différente : rationnelle, psycho-cognitive et socio-politique. On mobilise ici la dimension rationnelle en cherchant à mesurer les effets de la politique, la dimension psycho-cognitive en s'interrogeant sur les processus d'apprentissage, et la dimension socio-politique en s'intéressant à la régulation conjointe produite par l'appropriation qui réinterprète l'outil.

La politique d'égalité professionnelle passe par des modifications des processus RH qui constituent des « routines innovatrices » (Bruna, 2013), mais aussi par une modification des pratiques. C'est pourquoi on se penche sur l'appropriation des mesures au niveau local, un échelon essentiel pour appréhender le changement en entreprise (Brabet, 1993, p. 114), ce qui nécessite de mettre en regard la politique avec les pratiques observées, comme nous y invitent Cadin, Guérin et Pigeyre (2007, p. 7-9). Nous avons sélectionné quatre entités (quatre établissements secondaires, selon les catégories du dialogue social) où nous avons réalisé des entretiens semi-directifs, dans le but de replacer l'appropriation et la mise en œuvre de la politique d'égalité professionnelle dans le contexte local, les modes d'organisation locaux, les processus RH locaux, les systèmes locaux finalement. Ces terrains ont été sélectionnés selon des variables clivantes, comme on l'a vu dans la présentation du cadre théorique et méthodologique de ce travail (*cf.* p. 107). L'analyse des études de cas réalisées sur chaque entité permet notamment d'identifier les modes d'appropriation sélective des mesures relatives à l'égalité professionnelle et les variables structurantes de cette appropriation sélective, et met en exergue des « contrôles croisés » issus des jeux entre système national et systèmes locaux (Reynaud, [1989] 1997), et donc une régulation conjointe, ce à quoi s'intéresse plus particulièrement le regard socio-politique de la perspective appropriative des dispositifs de gestion.

On cherche ici à identifier les mécanismes de l'appropriation ou de la non-appropriation des mesures de l'accord Égalité professionnelle au niveau local, que l'on met en regard avec les effets des mesures relatives notamment à l'égalité salariale et à l'égalité dans la promotion. On utilise donc un matériau varié et surtout on combine un matériau qualitatif et un matériau quantitatif (Encadré 7). On mobilise le cadre théorique de la perspective appropriative des dispositifs de gestion, que l'on complète par le concept de logiques institutionnelles pour

mieux appréhender la coexistence de plusieurs conceptions de l'égalité professionnelle (cf. p. 99 et p. 101 pour la présentation de ces cadres théoriques).

Pour notre analyse, on s'appuie sur les terrains réalisés dans quatre entités (I). On s'intéresse plus particulièrement aux pratiques et à la mise en œuvre des mesures relatives à trois grands processus RH génériques (recrutement, rémunération et promotion) inscrites dans l'accord Égalité professionnelle 2011-2014, et on met en regard ces résultats avec ceux obtenus sur les données RH (II). Cela permet de mieux comprendre les mécanismes d'appropriation des mesures et d'identifier les conditions de l'appropriation et des effets de la politique d'égalité professionnelle (III).

#### *Encadré 7 : Matériau utilisé*

Pour rappel, dans chaque entité, entre 20 et 30 entretiens ont été menés avec des salariés, des managers, des membres de la Direction, en suivant une logique de grappe hiérarchique, mais aussi des acteurs RH, et enfin des acteurs n'appartenant pas à l'entité mais travaillant avec elle : chargés de recrutement externe, conseillers de recrutement interne, et correspondants Rétribution, notamment. Des entretiens ont également été menés avec des représentants des OS au niveau local (cf. p. 107).

Pour ce qui est des données, on utilise la base de données RH d'Orange en décembre 2013. Pour étudier l'évolution de la situation, on utilise 3 bases : décembre 2006, décembre 2010, et décembre 2013. On construit alors une nouvelle base constituée des CDI actifs présents chez Orange SA à ces trois dates.

Notons que le périmètre de ces données est plus large que les terrains étudiés dans les études de cas. Cependant, certains résultats obtenus dans cette étude quantitative peuvent être éclairés par des résultats issus des monographies, comme on va le voir, ce qui milite pour une combinaison des méthodes qualitatives et quantitatives qui permet d'enrichir l'analyse.

On utilise également pour chaque terrain étudié des données de cadrage qui sont issues de cette base de données RH, mais restreinte à chaque entité étudiée.

# **I. Les entités étudiées : populations et enjeux en matière d'égalité professionnelle**

Comme on l'a vu dans le chapitre méthodologique, les entités ont été sélectionnées à partir des entretiens menés lors de la première étape afin de garantir une variété de métiers, de populations, et ainsi de rendre compte au mieux de la diversité des situations chez Orange (cf. p. 107). Ainsi, quatre études de cas ont été réalisées dans différentes entités : une UI (Unité d'intervention) en province (I.1), une direction technique d'une division métier (I.2) une AD (Agence de distribution) en Île-de-France (I.3), et une direction commerciale nationale (I.4).

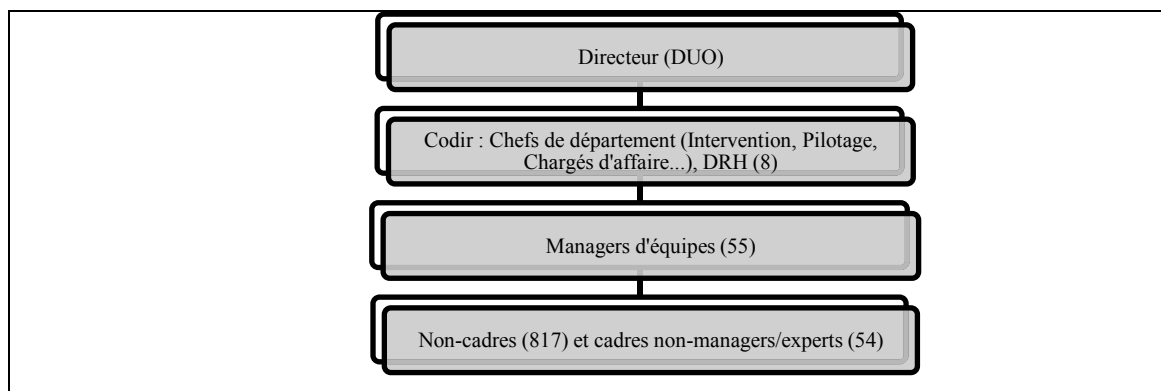
## ***I.1. L'UI : entité technique composée majoritairement de fonctionnaires non-cadres***

La première entité sélectionnée est une UI (Unité d'intervention), une unité opérationnelle technique appartenant à une DO (Direction Orange, correspondant à un territoire géographique), qui assure le dépannage du réseau et du matériel d'Orange chez les clients. Une UI comprend trois métiers phares : techniciens d'intervention (interventions réalisées sur le réseau ou chez des clients), chargés d'affaire (étude des demandes de raccordement au réseau) et conducteurs d'activité (gestion des rendez-vous des techniciens). Nous y avons réalisé 26 entretiens semi-directifs : 24 dans l'UI, dont 1 avec un délégué syndical de SUD, et 2 au niveau de la DO (Agence de recrutement et correspondant Rétribution).

### **I.1.1. Une UI confrontée au problème de féminisation des équipes**

En décembre 2013, l'UI choisie a un effectif de 934 CDI actifs, n'emploie pas de CDD, et couvre 4 départements. Sur les 934 salariés, 809 (87 %) sont des fonctionnaires (AFO), et 817 (87 %) sont des non-cadres. La moyenne d'âge est de 52 ans. Pour comparaison, au niveau d'Orange SA, on compte 62 % de fonctionnaires et 56 % de non-cadres, pour une moyenne d'âge de 49 ans. Il s'agit donc d'une population en moyenne plus âgée que la population globale d'Orange SA, où les non-cadres et les fonctionnaires sont surreprésentés.

La population est répartie sur 4 niveaux hiérarchiques (Organigramme 3).



*Organigramme 3 : Organisation de l'UI (effectifs CDI actifs, décembre 2013)*

En matière d'égalité professionnelle, l'UI est caractérisée par un pourcentage de femmes peu élevé (15 %), proche du taux de féminisation des UI d'Orange qui est en moyenne de 17 %. Les femmes y connaissent une ségrégation hors du cœur d'activité de l'UI, puisqu'elles sont bien plus présentes dans la conduite d'activité que dans les métiers plus techniques de l'intervention, au-delà de leur faible représentativité moyenne dans l'entité (Tableau 11).

Activité	Sous-activité	Nombre de femmes sur taille de l'équipe
<b>Technique d'intervention</b>	Client (Grand public)	0 sur 140 (0,0 %)
	Entreprise	0 sur 111 (0,0 %)
	Boucle locale	1 sur 49 (2,0 %)
	Réseau structurant	1 sur 89 (1,1 %)
	Chargé d'intervention répartiteur	2 sur 46 (4,3 %)
<b>Chargés d'affaire</b>	Chargés d'affaire	2 sur 77 (2,6 %)
<b>Conduite d'activité</b>	Client et Boucle locale	26 sur 49 (53,1 %)
	Entreprise et réseau structurant	6 sur 29 (20,7 %)

*Tableau 11 : Féminisation des équipes cœurs de métier de l'UI  
Champ : Équipes cœur de métier de l'UI, CDI actifs en décembre 2013.*

En revanche, l'UI a reçu en 2013 un prix, remis par une association locale externe, sur la mixité dans les échelons hiérarchiques. En effet, le pourcentage de femmes est relativement élevé en niveau de classification E : 39 %, 11 femmes sur 28 salariés (Tableau 12), sachant que le taux de féminisation du niveau E chez Orange est de 32,3 %, et qu'il est de 23,9 % dans les UI d'Orange en décembre 2013. Notons que la plupart de ces femmes de niveau E ne viennent pas de l'UI mais sont arrivées d'autres entités (parfois non techniques). Cela peut s'expliquer entre autres par le fait que l'UI, suivant en cela la politique d'Orange qui veut qu'un manager peut être manager partout, ne demande pas de compétences techniques sur les postes de management des métiers techniques.

Niveau de classification CCNT	Féminisation
B	5 sur 20 (25,0 %)
C	67 sur 423 (15,8 %)
D	48 sur 374 (12,8 %)
Dbis	10 sur 81 (12,3 %)
E	11 sur 28 (39,3 %)
F	1 sur 8 (12,5 %)
<b>Total</b>	<b>142 sur 934 (15,2 %)</b>

Tableau 12 : Féminisation de l'UI par niveau de classification CCNT en décembre 2013

Champ : 934 CDI actifs appartenant à l'UI en décembre 2013.

Selon les RH de cette entité, l'enjeu principal en matière d'égalité professionnelle est celui de la féminisation des effectifs, et moins celui de l'accès des femmes aux postes à responsabilités – sachant que le niveau de classification F (Codir) reste peu féminisé (1 femme, la DRH, sur 8 salariés). Le Directeur de l'UI, très engagé sur la thématique de l'égalité professionnelle, a mis en place un « Codir élargi » paritaire, regroupant le Codir initial et trois femmes qui ne sont pas chefs de département (responsable de communication, responsable de la prévision, de la planification et du pilotage, et une femme appartenant au département Performance) et ne sont pas au niveau de classification F correspondant au niveau des membres du Codir restreint.

L'étude des données salariales repose sur le SGB (Salaire global de base), un équivalent temps plein du salaire de base, et sur la masse salariale, qui correspond à l'ensemble des sommes versées par l'entreprise sur une année, non ramenées à un temps plein. On note des écarts, notamment sur le niveau Dbis pour le SGB (Tableau 13) – sachant qu'il y a seulement 10 femmes sur ce niveau. Mais l'écart moyen est à l'avantage des femmes, ce qui peut s'expliquer par le fait que le salaire moyen des femmes est tiré vers le haut par la surreprésentation proportionnelle des femmes dans le niveau E. Sur la masse salariale, la présence importante de fonctionnaires non-cadres qui ne bénéficient pas de part variable peut expliquer que l'écart soit plus faible dans cette UI qu'au niveau d'Orange.

Notons que les salariés de l'UI, comme les RH et le Codir, sont convaincus qu'il n'y a pas d'inégalités salariales, du fait de l'historique de Fonction publique.

*« Non. Ce n'est pas possible [que je bénéficie de mesures de rattrapage], je suis fonctionnaire. » - Manager UI, femme*

Niveau de classification CCNT	SGB moyen (en €)			Masse salariale annuelle moyenne non ramenée à un temps plein (en €)			Taux d'utilisation payé moyen (en %)	
	Femmes	Hommes	Écart	Femmes	Hommes	Écart	Femmes	Hommes
B	25 011,17	26 224,15	4,63 %	27 703,12	28 049,23	1,23 %	100	94
C	29 478,82	28 936,44	-1,87 %	29 363,28	31 362,39	6,37 %	83,64	92,6
D	31 573,83	32 359,26	2,43 %	32 807,22	35 633,44	7,93 %	86,58	89,22
Dbis	37 574,17	40 117,15	6,34 %	39 877,11	46 620,66	14,46 %	83,71	91,35
E	49 959,75	46 522,13	-7,39 %	59 339,20	52 804,98	-12,37 %	94,55	97,06
F	62 517,84	65 802,19	4,99 %	78 662,76	87 083,28	9,67 %	100	100
G	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	32 418,99	31 999,58	-1,31 %	33 878,64	35 354,86	4,18 %	86,17	91,29
Moyenne Orange	36 567,41	39 086,35	6,44 %	41 232,79	46 635,96	11,59 %	90,78	94,65

*Tableau 13 : Données salariales et de temps de travail de l'UI par sexe et niveau de classification*  
*Lecture : L'écart salarial est calculé ainsi : (salaire moyen hommes – salaire moyen femmes) / salaire moyen hommes. Le taux d'utilisation payé moyen donne une idée de la durée du travail moyenne : les femmes en niveau C travaillent en moyenne à 83,64 %.*  
*Champ : 934 CDI actifs appartenant à l'UI en décembre 2013.*

On se trouve donc face à une entité confrontée à plusieurs blocages en matière d'égalité professionnelle : une entité où les femmes sont fortement sous-représentées, sur des métiers techniques dont on sait qu'ils sont peu féminisés, et avec des écarts salariaux sur certains niveaux non identifiés par les RH et le Codir de l'entité.

### **I.1.2. Une entité confrontée à la baisse de l'activité et des effectifs**

L'UI est confrontée à une baisse d'activité, explicable par plusieurs facteurs : la crise économique, qui a réduit la demande en équipement ; la meilleure qualité des produits et équipements vendus aux clients, qui nécessitent alors moins d'interventions techniques ; et la digitalisation qui permet de régler à distance certains problèmes.

Cependant, cette baisse de l'activité, identifiée par la Direction de l'UI, n'est pas un diagnostic partagé par les managers et salariés. En effet, ceux-ci mettent en avant l'augmentation du nombre de certaines interventions (par exemple, l'introduction de la fibre nécessite de « fibrer » le réseau, de recréer un réseau à côté du réseau cuivre historique), rappellent qu'Orange est le seul opérateur à s'occuper du réseau en tant que tel, et soulignent le nombre important de départs en retraite du fait de l'âge moyen de la population de l'UI.

Ce désaccord sur l'activité participe d'un phénomène de coupure observée entre les dirigeants de l'UI et le groupe constitué des non-cadres et des managers de premier niveau : ces derniers estiment que les membres du Codir (chefs de département) ne connaissent pas suffisamment les métiers et ne prennent donc pas des décisions éclairées. Plus généralement, on constate qu'il y a peu de communication entre ces deux niveaux.

*« Mon chef de département il est venu, il vient une fois dans l'année, il a fait un petit speech, devant pas beaucoup de personnes, mes techniciens ont boycotté, et il ne parlait que de C\*\*\* [une ville] dans ses exemples, jamais de B\*\*\* [leur ville], et il n'est même pas resté pour débriefer avec nous, il est parti juste après son speech. » - Manager UI, homme*

La baisse de l'activité conduit à une gestion rigoureuse des recrutements. Notons que la Direction de l'UI a peu de marges de manœuvre sur les recrutements : les droits à recrutement (nombre de recrutements autorisés) sont décidés semestriellement au niveau régional, et les recrutements externes en CDI sont rares. Une solution semble alors être de recruter rapidement, en espérant que de nouveaux droits à recrutement pourront être redistribués avant la fin de la période. De surcroît, les managers perçoivent l'autre versant de la réalité, à savoir les départs dans leurs équipes et l'activité qui reste importante. Ils cherchent alors à recruter des candidats immédiatement opérationnels.

*« Le fait qu'il y ait peu de candidatures c'est aussi l'urgence du recrutement. Normalement un recrutement c'est 5 semaines, avec l'UI c'est 2-3 semaines. [...] Quand on me demande un recrutement en septembre, la fin du S2 c'est en décembre, donc normalement on a le temps. Mais ils m'ont expliqué que s'ils recrutaient rapidement ils auraient peut-être un troisième droit à recrutement. Et effectivement ils ont eu un droit de recrutement supplémentaire. Donc ça a marché. Peut-être que ce droit ils l'ont pris à l'UI N\*\*\* [UI voisine], je ne sais pas. » - Chargée de recrutement Agence de recrutement – UI, femme*

Cette UI se caractérise donc par une féminisation très faible, représentative des UI d'Orange, mais avec un taux de féminisation du management plutôt élevé ; son contexte économique tendu conduit notamment à une gestion stricte de la main d'œuvre et à une accélération du processus de recrutement.

## ***1.2. ETN : entité technique composée majoritairement de fonctionnaires cadres***

La deuxième entité sélectionnée est ETN, qui appartient à une division internationale. ETN a plusieurs activités phares, notamment production, exploitation et maintenance du réseau international. Nous y avons effectué 28 entretiens semi-directifs : 25 à ETN, 1 avec la

correspondante Rétribution en charge d'ETN, 1 avec la chargée de recrutement des Orange Avenirs en charge d'ETN, et 1 avec l'élue CGT présidente de la commission Égalité professionnelle du CE auquel ETN appartient.

### **I.2.1. Une entité technique confrontée à l'enjeu de la féminisation**

Les salariés d'ETN sont situés en France et à l'international. Sur les 1 700 salariés d'ETN, 753 CDI actifs (ainsi que 4 CDD) appartiennent à Orange SA en décembre 2013 et sont donc couverts par l'accord. Sur ces 753 CDI actifs, 424 (56 %) sont fonctionnaires, et 127 (21 %) sont non-cadres. La moyenne d'âge est de 49 ans. Pour rappel, au niveau d'Orange SA, en décembre 2013, on compte 62 % de fonctionnaires et 56 % de non-cadres, pour une moyenne d'âge de 49 ans. Il s'agit donc d'une population où les fonctionnaires et les non-cadres sont sous-représentés par rapport à la population d'Orange. Il y a 166 (22 %) femmes.

La population est répartie sur 5 niveaux hiérarchiques : la Direction, des sous-Directions, des départements, et des équipes qui comprennent des non-cadres et des experts.

En matière d'égalité professionnelle, ETN est caractérisé par un taux de féminisation qui reste relativement faible (Tableau 14).

Niveau de classification CCNT	Féminisation
B	0 sur 1 (0 %)
C	14 sur 29 (48,3 %)
D	35 sur 127 (27,6 %)
Dbis	42 sur 223 (18,8 %)
E	48 sur 272 (17,6 %)
F	27 sur 98 (27,6 %)
G	0 sur 3 (0 %)
<b>Total</b>	<b>166 sur 753 (22,0 %)</b>

*Tableau 14 : Féminisation d'ETN par niveau de classification CCNT  
Champ : 753 CDI actifs d'ETN appartenant à Orange SA en décembre 2013.*

Cette entité est dirigée par une femme au moment de notre enquête, ce qui peut expliquer que les salariés estiment qu'il n'y a pas de frein à l'accès aux responsabilités pour les femmes, d'autant plus que le taux de féminisation du niveau F est relativement élevé (27,6 %). En revanche, on identifie une baisse de la féminisation de quasiment dix points lors du passage cadre (passage de D à Dbis), pour lequel cette entité demande d'importantes compétences techniques, quelle que soit la filière (expertise ou management).



Sur l'égalité salariale, on constate que les écarts sont relativement faibles (Tableau 15).

Niveau de classification CCNT	SGB moyen (en €)			Masse salariale annuelle moyenne non ramenée à un temps plein (en €)			Taux d'utilisation payé moyen (en %)	
	Femmes	Hommes	Écart	Femmes	Hommes	Écart	Femmes	Hommes
<b>B</b>	-	21 184,20		-	23 843,08		-	-
<b>C</b>	29 945,82	30 615,46	2,19 %	33 108,42	33 651,69	1,61 %	97,96	92
<b>D</b>	31 881,31	32 718,13	2,56 %	35 116,84	38 721,54	9,31 %	95,16	97,36
<b>Dbis</b>	38 987,57	39 712,30	1,82 %	43 625,03	48 502,01	10,06 %	92,63	95,95
<b>E</b>	48 505,97	49 410,99	1,83 %	56 407,06	59 485,48	5,18 %	92,4	97,3
<b>F</b>	73 041,61	69 864,01	-4,55 %	85 596,19	87 854,99	2,57 %	96,84	97,89
<b>G</b>	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>45 017,92</b>	<b>46 044,76</b>	<b>2,23 %</b>	<b>51 466,84</b>	<b>56 278,39</b>	<b>8,55 %</b>	<b>94,23</b>	<b>96,85</b>
<b>Moyenne Orange</b>	<b>36 567,41</b>	<b>39 086,35</b>	<b>6,44 %</b>	<b>41 232,79</b>	<b>46 635,96</b>	<b>11,59 %</b>	<b>90,78</b>	<b>94,65</b>

*Tableau 15 : Données salariales et de temps de travail d'ETN par sexe et niveau de classification*  
*Lecture : L'écart salarial est calculé ainsi : (salaire moyen hommes – salaire moyen femmes) / salaire moyen hommes. Le taux d'utilisation payé moyen donne une idée de la durée du travail moyenne : les femmes en niveau C travaillent en moyenne à 97,96 %.*

*Champ : 753 CDI actifs d'ETN appartenant à Orange SA en décembre 2013.*

On constate que les écarts les plus importants (qui n'en restent pas moins faibles) sont en niveau C et D pour le SGB, et en niveau D et Dbis sur la masse salariale. Notons que l'écart à l'avantage des femmes en niveau F sur le SGB est peu interprétable, ce niveau ne comprenant que 27 femmes. L'enjeu identifié par le RH expert de la rémunération est bien celui des salaires des femmes non-cadres (jusqu'au niveau D), ce qui correspond donc aux enjeux que l'on identifie ici. Les écarts plus importants sur la masse salariale peuvent en effet s'expliquer par les écarts de temps de travail.

Finalement, les enjeux principaux en matière d'égalité professionnelle semblent plutôt porter sur le plafond de verre au moment du passage cadre, et dans une moindre mesure sur les écarts de rémunération chez les non-cadres.

### **I.2.2. L'enjeu de la gestion de l'emploi et des compétences**

Selon les interviewés, malgré le contexte économique difficile d'Orange, les investissements dans le réseau (activité phare d'ETN) restent soutenus, notamment du fait de l'apparition de nouvelles technologies comme la 4G. En outre, la dimension internationale d'ETN est cohérente avec la stratégie d'internationalisation du Groupe.

C'est surtout l'enjeu de la gestion des emplois et des compétences qui est souligné par différents interviewés. La majorité des équipes d'ETN sont petites, et constituées de métiers différents (par exemple, 5 postes différents pour une équipe de 6 personnes), ce qui implique une faible substituabilité des salariés. Or, de nombreux départs ont eu lieu ou sont prévus prochainement.

*« La difficulté particulière au sein d'ETN c'est qu'on n'a pas des équipes importantes en taille, on a des petites équipes, et les départs n'étant pas homogénéisés, on peut avoir des équipes qui disparaissent en 4-5 ans. » - Direction ETN, homme*

Les règles budgétaires d'ETN sont telles que les recrutements ne se font pratiquement qu'en interne, les droits à recrutement externe étant exceptionnels. En outre, les remplacements des départs ne sont pas systématiques : alors que les départs peuvent théoriquement être remplacés à un pour un (par du recrutement interne), ils sont en réalité examinés en comité pour décider de leur remplacement ou non.

*« On a un Comité emploi compétences tous les mois à ETN qui réunit le Comité de direction d'ETN, où ils analysent chaque départ, est-ce qu'on le remplace (ce n'est pas parce qu'on a la possibilité de remplacer tous les départs qu'on le fait), où on le remplace. » - RH ETN, femme*

Cela crée des enjeux autour du transfert de compétences, puisque chaque départ nécessite une période de passation, de doublon sur le poste, et de formation pour le salarié remplaçant.

Pour répondre à ces enjeux autour de la gestion des compétences, la Direction d'ETN a défini deux orientations stratégiques.

La première orientation stratégique repose sur une gestion prévisionnelle importante, effectuée tous les six mois en Comité emploi compétences, où, comme on l'a vu, tous les départs et leur remplacement éventuel sont examinés. Cette gestion prévisionnelle se caractérise par une temporalité plus élargie que ce que l'on trouve à l'UI : les prévisions de recrutement sont réalisées pour un an, et les décisions de recrutement sont prises plusieurs mois avant la date de recrutement prévue. Cela conduit à un processus de recrutement plus long qu'en UI. Les managers sont de plus conscients de l'importance de cette gestion prévisionnelle et anticipent leurs futurs remplacements en prenant en compte la durée du

processus de recrutement. Le délai est pris en compte et respecté par tous, jusqu'à attendre un an avant de considérer qu'un poste ne sera plus remplacé.

*« Moi je fais une démarche perso : là je vais perdre deux éléments donc j'ai entamé une démarche auprès des RH sur la situation des effectifs et la plongée vers l'avenir, le but c'est d'obtenir des remplacements. Deux personnes vont partir en 2014, la montée en compétences se fait en un an, le recrutement ça ne se fait pas en un mois... » - Manager ETN, homme*

*« On n'a pas de délai, mais si on ne recrute pas pendant un an parfois on peut nous dire 'vous vous en êtes passé pendant un an donc on s'assoit dessus' ». – Responsable de département ETN, homme*

La deuxième orientation stratégique choisie est de définir une politique de promotion interne forte, qui accompagne une montée en compétences des salariés de manière à les rendre plus à même de compenser les départs non remplacés.

*« Après il n'est pas du tout sûr que les gens qui partent en TPS seront remplacés. C'est pour ça que je m'arrange pour faire monter en compétences ceux qui restent, pour transférer les compétences. » - Manager ETN, homme*

Cette politique de promotion interne a été soutenue par des revendications des salariés. En effet, suite à un conflit social en 2012, les techniciens d'ETN, qui réclamaient de passer cadres, ont obtenu une meilleure reconnaissance de leur travail, en soulignant que les caractéristiques de leur travail ne correspondent pas à celles de technicien d'intervention en UI – et nécessitent plus de compétences, notamment la maîtrise de l'anglais et de certains outils informatiques. De ce fait, la Direction s'est engagée sur un plan de promotion.

*« J'ai eu une grève dans cette équipe l'année dernière, avec toutes les OS derrière eux sauf la CFDT. Le sujet de grève c'était la promotion pour tous, les 18 de l'équipe avaient décidé qu'ils devaient tous passer cadres dans l'année ; or notre règle de gestion c'est 3 ou 4 % de promo par an. Il y a eu une pétition, pas de réponse des RH, et ils sont montés en épingle. Ils ont fait deux journées de grève, en janvier et mars, et on a réglé l'affaire en accordant une promo en plus (3 au lieu de 2) et on leur a promis une promo en plus l'année prochaine et l'année d'après. » - Responsable de département ETN, homme*

Cette politique de promotion est de plus soutenue par des possibilités d'évolution interne à ETN plus importantes que dans des entités telles que les UI. Ainsi, la diversité des métiers et l'existence d'une filière d'expertise à côté de la filière managériale permettent aux salariés d'évoluer, soit en transversal vers d'autres métiers, soit vers des niveaux de classification plus élevés grâce à la filière d'expertise, qui permet de devenir cadre sans pour autant exercer de responsabilités managériales. Mais ces possibilités d'évolution interne sont également soutenues par l'attachement des salariés à ETN, ce qu'ils expliquent entre autres par la dimension internationale de l'entité qui existe peu ailleurs chez Orange.

*« J'aurais pu changer de service mais j'aime ce que je fais, toucher aux machines, parler anglais, résoudre les dérangements... J'étais tellement attachée à la direction internationale que ça ne me serait pas venu à l'idée de partir. » - Salariée qui vient de passer cadre ETN, femme*

ETN est donc une entité technique qui connaît des difficultés de féminisation de ses équipes, mais qui est dans une situation économique moins difficile que l'UI, ce qui permet une gestion moins rapide des recrutements. En outre, une politique de promotion active y a été mise en place.

Enfin, le climat et les relations entre salariés, managers et Codir semblent meilleurs qu'en UI : les salariés et managers ont une vision positive de leur hiérarchie, et se montrent satisfaits de leur environnement professionnel.

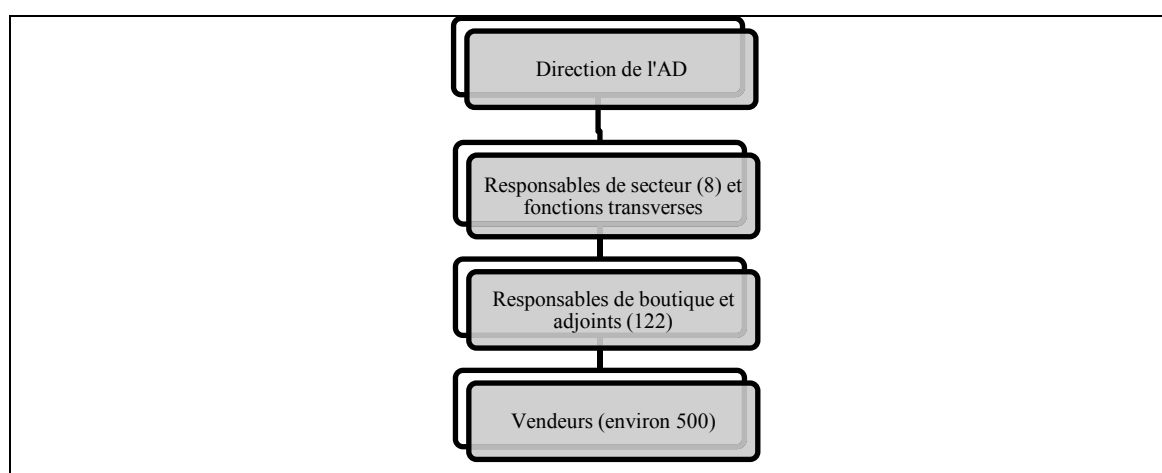
### ***1.3. L'AD : entité commerciale composée majoritairement de contractuels non-cadres***

La troisième entité sélectionnée est une AD (Agence de distribution), un réseau de boutiques appartenant à une DO (Direction Orange), en l'occurrence la DO Île-de-France. Ce réseau de boutiques en Île-de-France est organisé en 8 secteurs géographiques, dirigés par des responsables de secteur. Ensuite, chaque secteur comprend entre 7 et 8 boutiques, dirigées chacune par un responsable de boutique et un adjoint. Les boutiques sont de taille et donc d'effectifs variés (8 à 30 vendeurs). Nous y avons effectué 23 entretiens semi-directifs : 16 auprès de vendeurs, responsables de boutique, responsables de secteur, RH de proximité, 1 avec la correspondante Rétribution au niveau de l'établissement principal, 1 avec une chargée de recrutement de l'AR, 1 avec un conseiller recrutement des Orange Avenir, et 4 avec des représentants syndicaux siégeant à la commission Égalité professionnelle du CE de la DO.

### **I.3.1. Une entité commerciale quasiment « exemplaire » en matière d'égalité professionnelle**

En décembre 2013, l'AD a un effectif de 777 CDI actifs, appartenant tous à Orange SA. Contrairement aux autres entités, l'AD recourt aux CDD puisqu'elle comprend 51 CDD actifs, soit 6 % des effectifs. Parmi les CDI actifs, on trouve 34,88 % de fonctionnaires, et 19,82 % de cadres. La moyenne d'âge y est de 40 ans. Pour rappel, au niveau d'Orange SA, on compte 62 % de fonctionnaires et 56 % de non-cadres, pour une moyenne d'âge de 49 ans. Autrement dit, l'AD a une population en moyenne plus jeune, où les fonctionnaires et les cadres sont sous-représentés, par rapport à la population globale d'Orange SA.

L'organisation de l'AD comprend 4 niveaux hiérarchiques et la majorité des effectifs travaille dans les boutiques et est constituée de vendeurs (Organigramme 4).



*Organigramme 4 : Organisation de l'AD et des boutiques*

Les femmes représentent 43,2 % des effectifs CDI actifs de l'AD. Leur représentation varie peu selon les niveaux hiérarchiques (de 40 % en niveau F à 55,8 % en niveau E) et on ne peut pas vraiment identifier de plafond de verre (Tableau 16). Notons cependant que le taux de féminisation de cette AD est légèrement inférieur au taux de féminisation global des AD d'Orange (47 % en décembre 2013). Par ailleurs, au niveau national, le métier de vendeur (tout secteur confondu) est féminisé à hauteur de 69 % en 2002 (Méron, Okba et Viney, 2006). De plus, les commissions de suivi montrent que le taux de féminisation de l'AD, bien que plus élevé que dans les autres entités, a baissé entre 2011 et 2013, étant passé de 45,2 % en décembre 2011 à 43,2 % en décembre 2013.

Niveau de classification CCNT	Taux de féminisation
B	-
C	183 sur 431 (42,5 %)
D	84 sur 192 (43,8 %)
Dbis	39 sur 95 (41,1 %)
E	24 sur 43 (55,8 %)
F	6 sur 15 (40,0 %)
G	0 sur 1 (0 %)
<b>Total</b>	<b>336 sur 777 (43,2 %)</b>

*Tableau 16 : Féminisation de l'AD par niveau de classification CCNT  
Champ : 777 CDI actifs appartenant à l'AD en décembre 2013.*

On peut s'interroger sur la présence des femmes parmi les CDD, puisque les femmes sont généralement surreprésentées dans les emplois précaires (Maruani, 2004). Ici, un test du chi-deux montre que la différence de taux de féminisation n'est pas statistiquement significative entre CDD et CDI (16 femmes sur 51 CDD et 336 femmes sur 777 CDI).

On s'intéresse ensuite à la rémunération (Tableau 17).

Niveau de classification CCNT	SGB moyen (en €)			Masse salariale annuelle moyenne non ramenée à un temps plein (en €)			Taux d'utilisation payé moyen (en %)	
	Femmes	Hommes	Écart	Femmes	Hommes	Écart	Femmes	Hommes
<b>B</b>	-	-		-	-		-	-
<b>C</b>	25 909,90	24 070,20	-7,64 %	27 857,79	28 523,54	2,33 %	85,94	89,72
<b>D</b>	29 665,38	27 970,98	-6,06 %	37 271,23	38 880,51	4,14 %	95,32	99,03
<b>Dbis</b>	34 844,20	33 805,15	-3,07 %	43 164,23	43 718,09	1,27 %	94,87	99,03
<b>E</b>	40 769,12	42 184,07	3,35 %	50 721,18	53 679,19	5,51 %	97,92	100
<b>F</b>	58 430,74	55 919,25	-4,49 %	77 270,34	75 551,00	-2,28 %	100	100
<b>G</b>	-	-	-		-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>29527,89</b>	<b>27851,22</b>	<b>-6,02 %</b>	<b>34503,25</b>	<b>35256,24</b>	<b>2,14 %</b>	<b>90,43</b>	<b>93,86</b>
<b>Moyenne Orange</b>	<b>36 567,41</b>	<b>39 086,35</b>	<b>6,44 %</b>	<b>41 232,79</b>	<b>46 635,96</b>	<b>11,59 %</b>	<b>90,78</b>	<b>94,65</b>

*Tableau 17 : Données salariales et de temps de travail de l'AD par sexe et niveau de classification  
Lecture : L'écart salarial est calculé ainsi : (salaire moyen hommes – salaire moyen femmes) / salaire moyen hommes. Le taux d'utilisation payé moyen donne une idée de la durée du travail moyenne : les femmes en niveau C travaillent en moyenne à 85,94 %.  
Champ : 777 CDI actifs appartenant à l'AD en décembre 2013.*

On constate que les écarts sur le SGB sont quasiment systématiquement au détriment des hommes, sauf en niveau E, et les écarts relativement faibles sur la masse salariale annuelle peuvent s'expliquer par les différences de durée du travail. Sur le niveau F sur lequel toutes les femmes et tous les hommes sont à temps plein, l'écart est à nouveau au détriment des hommes. Le fait que les salaires des femmes soient en moyenne plus élevés que ceux des

hommes peut s'expliquer par le fait qu'elles sont aussi en moyenne plus âgées, comme le montre un document de commission de suivi de l'accord Égalité professionnelle.

Finalement, la situation de l'AD en matière d'égalité professionnelle appréhendée au travers de ces données chiffrées donne l'image d'une entité relativement avancée, notamment en matière d'accès des femmes aux postes à responsabilités. La féminisation, qui y est supérieure à la féminisation globale d'Orange, y est cependant inférieure à la féminisation globale des AD.

### **I.3.2. Des caractéristiques de localisation et une situation de sureffectifs couplées à de faibles possibilités d'évolution**

L'AD couvre l'Île-de-France, à l'exception de deux départements. Cela implique donc une étendue géographique importante, et sur des territoires parfois considérés comme sensibles. Par ailleurs, l'activité de la vente en boutique est en déclin du fait de la multicanalité et de la pression concurrentielle, ce qui a conduit à des fermetures de boutiques ; le reclassement des vendeurs concernés dans les boutiques avoisinantes a conduit à des situations de sureffectifs. Enfin, le monde des AD est caractérisé par des possibilités d'évolution limitées.

#### **I.3.2.a. Des caractéristiques de localisation qui créent des points de vigilance autour des temps de trajet des vendeurs et de la sécurité**

L'AD couvrant 6 départements, elle est étendue sur une zone géographique importante. Cela crée des points de vigilance autour des temps de transport des salariés et de leur sécurité.

La question des temps de transport est un enjeu à la fois pour la Direction de l'AD et pour les salariés. Ainsi, l'AD doit porter une attention particulière aux temps de trajet sous l'angle de l'équilibre vie privée – vie professionnelle. Il y a très concrètement un enjeu autour de la ponctualité des vendeurs, qui est fortement tributaire des transports en commun en banlieue, et qui peut jouer sur l'activité. Sur certains territoires de banlieue éloignée, la détention du permis de conduire apparaît d'ailleurs comme une condition indispensable au recrutement.

*« Il y a trois ans, on a lancé une étude sur les temps de trajet domicile-boutique de l'ensemble de nos salariés. On est très attentifs à ce qu'on appelle l'équilibre vie privée – vie professionnelle. [...] On est obligés de s'assurer que les personnes ont le permis car il y a peu de transports en commun. [...] En boutique*

*si vous êtes en retard c'est problématique pour le collègue parce qu'il faut être deux pour ouvrir les boutiques, s'il y a un braquage c'est la responsabilité de l'entreprise, moi j'ai une responsabilité pénale. » - Équipe RH AD, femme*

L'enjeu des horaires est d'autant plus important pour cette AD, tant pour la Direction que pour les vendeurs, que l'amplitude horaire des boutiques peut être très importante, notamment pour les boutiques situées dans des centres commerciaux, qui peuvent alors être ouvertes tard le soir, voire le dimanche. Cette dimension est soulignée par les vendeurs qui estiment que cela participe des difficultés du métier de la vente en boutique, et qui la mettent en relation avec l'égalité professionnelle, en soulignant que les contraintes d'horaires pèsent plus fortement sur les femmes que sur les hommes.

*« Par contre quand on a des enfants en bas âge, par rapport aux horaires de crèche, de nourrice, c'est pénalisant. Quand mes filles étaient petites, j'étais en boutique en centre-ville, où on finissait moins tard qu'ici, c'est pour ça que je suis restée longtemps dans cette boutique. » - Vendeuse en boutique en centre commercial AD, femme*

Le deuxième point de vigilance de l'AD porte sur la sécurité des vendeurs. En effet, certaines boutiques sont situées dans des quartiers considérés comme sensibles. Cela incite l'AD à privilégier certains profils pour ces boutiques. Encore une fois, cette dimension est mise en relation avec l'égalité professionnelle, ces profils privilégiés étant le plus souvent des profils masculins, qui seraient plus aptes à affronter des situations à risque.

*« Mettre une femme peut être un risque, pour nous et pour elle. Il y a 3 ans j'ai recruté pour une boutique où il n'y avait que des femmes, et ils m'ont demandé de recruter un homme parce que c'était un des centres commerciaux les plus dangereux. Elles arrivent, elles intègrent une formation assez costaud, on les envoie en boutique, il y en a une qui s'est déjà fait piquer son sac devant la boutique. » - Équipe RH AD, femme*

### **I.3.2.b. Une situation de sureffectifs qui permet des arrangements sur les plannings**

L'activité de vente en boutique est en décroissance. Plusieurs effets sont à l'œuvre : l'arrivée d'un quatrième opérateur a réduit les flux clients, la multicanalité permet aujourd'hui d'acheter en ligne, et de nombreux problèmes pour lesquels les clients venaient autrefois en



boutique peuvent à présent être réglés à distance. Tous les interviewés s'accordent donc pour identifier une baisse des flux client en boutique, et donc une baisse de l'activité.

Face à cette baisse de l'activité, l'entreprise a décidé de fermer plusieurs boutiques. Les vendeurs de ces boutiques ont alors été reclassés, notamment dans les boutiques avoisinantes. Cela crée une situation où plusieurs boutiques sont en situation de sureffectifs, un diagnostic partagé par la Direction de l'AD, les responsables de boutique, les salariés.

*« En fait je suis considéré comme étant en sureffectifs aujourd'hui. Il y a eu des fermetures de boutique et donc il a fallu relocaliser les vendeurs. J'ai bénéficié de ces choses-là. » - Responsable de boutique AD, homme*

Cette situation a l'avantage de donner de la flexibilité aux responsables de boutique dans l'aménagement des horaires des vendeurs, et notamment de pouvoir prendre en compte les contraintes individuelles de ces derniers – les contraintes parentales étant les plus citées. En effet, c'est le responsable de boutique qui décide, en collaboration avec les salariés, d'un planning individuel sur un cycle de 4 semaines. Ce planning individuel est censé vérifier certaines conditions (effectuer au moins deux ouvertures et deux fermetures, effectuer des samedis) mais le manager peut ne pas les respecter. Le cycle peut être révisé toutes les 4 semaines, mais dans les faits il n'est révisé qu'en cas de changement de situation personnelle du salarié ou de changement dans le planning d'autres salariés qui peut nécessiter une révision générale de tous les plannings. Le responsable de boutique se livre alors à des arrangements avec les salariés, notamment en cas de contraintes familiales, arrangements qui sont en réalité nécessaires au bon fonctionnement de la boutique, car un salarié rencontrant des problèmes d'organisation avec ses horaires de travail a plus de probabilité d'être absent.

*« En fait quand un vendeur me dit qu'il a des difficultés, je vais lui aménager ses horaires, mais en accord avec les autres membres de l'équipe. Donc là je vais avoir 3 personnes à qui je vais aménager les horaires (une vendeuse à son retour de congé maternité, une adjointe à son retour de congé maternité, un vendeur seul avec son enfant), ça veut dire qu'ils ne vont plus faire de fermetures, il faut qu'on trouve une organisation telle que ça ne nuise pas à la boutique et que ça ne nuise pas à leur vie personnelle. » - Responsable de boutique AD, homme*

Finalement, cette AD est caractérisée par une situation géographique qui nécessite une vigilance sur les temps de trajet, les horaires et la sécurité. Du fait du surdimensionnement de

certaines équipes, les responsables de boutique parviennent cependant à s'arranger avec les vendeurs pour prendre en compte leurs contraintes personnelles.

### **I.3.2.c. Des perspectives d'évolution limitées et souvent conditionnées à des mobilités**

Le monde de la vente en boutique est constitué d'un nombre de métiers relativement limité : vendeurs en boutique, vendeurs référents (expérimentés, parfois également appelés vendeurs leaders), responsables de boutique, et responsables de secteur, essentiellement.

Il existe quelques possibilités de mobilité transverse, vers la vente sur le marché professionnel notamment, mais les salariés les utilisent peu, soit qu'ils préfèrent suivre le « parcours classique », soit qu'ils préfèrent garder leur part variable liée à l'activité de vente. Les modalités de calcul de cette part variable peuvent en effet varier selon les métiers commerciaux, et il n'y a pas de part variable pour les non-cadres dans les métiers techniques.

*« Il y a une chose très simple [pour expliquer la faible mobilité sortante de l'AD], c'est la rémunération. La deuxième chose, c'est ce parcours type, vendeur, leader, adjoint, responsable. Ils pensent qu'ils ne peuvent pas faire autre chose, faire un autre parcours. Mais la raison n°1 c'est la part variable. » - Responsable de secteur AD, femme*

Une des seules possibilités d'évolution verticale pour un vendeur restant dans l'AD est finalement de devenir vendeur référent, puis adjoint, puis responsable de boutique. Étant donné l'attrition des postes au fur et à mesure que l'on monte dans la hiérarchie, il peut être relativement difficile pour un vendeur d'évoluer.

De plus, une caractéristique de l'AD est que ces possibilités d'évolution sont souvent conditionnées à un changement de boutique. Notamment, un vendeur ne peut pas devenir manager dans la boutique où il a été vendeur et doit donc changer de boutique s'il veut devenir responsable. Ensuite, pour un responsable de boutique, passer par une petite puis par une grosse boutique constitue le parcours le plus usuel. Comme on l'a vu, l'AD recouvre un territoire très large de banlieue. D'un côté, ce territoire se caractérise par le fait que des boutiques peuvent être plus proches les unes des autres qu'en province ; d'un autre côté, la taille du périmètre et la complexité des transports en commun en banlieue peuvent rendre dans certains cas difficile une mobilité d'une boutique à une autre sans déménagement du salarié concerné, comme le souligne une RH de proximité.

On en conclut donc que l'AD est une entité commerciale relativement avancée en matière d'indicateurs relatifs à l'égalité professionnelle. Néanmoins, quelques freins à la plus grande féminisation des effectifs sont identifiés, notamment la localisation de l'AD. Pour autant, la gestion de la main d'œuvre à l'AD se caractérise par une situation de sureffectifs dans plusieurs boutiques, ce qui permet une gestion des plannings qui s'adapte plus facilement aux contraintes personnelles des vendeurs. Enfin, on note dans cette entité des possibilités d'évolution relativement limitées pour les salariés.

#### ***1.4. La DCE : entité commerciale composée majoritairement de contractuels cadres***

La quatrième entité sélectionnée est la DCE, une entité appartenant à OBS (Orange Business Services), une division d'Orange qui a en charge les grandes entreprises et les grands comptes. De nombreux salariés de la DCE sont des cadres « à double casquette » (compétences techniques et commerciales) du fait de la technicité des offres. Nous y avons mené 24 entretiens semi-directifs : 19 avec des salariés, des responsables d'équipe, des directeurs de secteur, des RH de proximité, 1 avec une chargée de recrutement de l'Agence de recrutement, 1 avec un conseiller recrutement des Orange Avenirs, 1 avec le correspondant Rétribution, 1 avec une Talent manager, et 1 avec le président de la Commission Égalité professionnelle du CE d'OBS, représentant de la CFE-CGC.

##### **I.4.1. Une Direction confrontée au plafond de verre et à des écarts salariaux**

En décembre 2013, la DCE a un effectif de 935 CDI actifs, appartenant tous à Orange SA. Seulement 28,66 % sont fonctionnaires, et la très grande majorité (95,61 %) sont des cadres. La moyenne d'âge y est de 47 ans. Pour rappel, au niveau d'Orange SA, on compte 62 % de fonctionnaires et 56 % de non-cadres, pour une moyenne d'âge de 49 ans. Autrement dit, il s'agit d'une population où les cadres et contractuels sont surreprésentés par rapport à la population globale d'Orange, et qui est en moyenne plus jeune. La majorité des effectifs travaillent en Île-de-France.

En matière d'égalité professionnelle, la DCE comprend 361 salariées, soit 38,6 % de femmes (Tableau 18).

Niveau de classification CCNT	Taux de féminisation
<b>C</b>	5 sur 5 (100 %)
<b>D</b>	33 sur 36 (91,7 %)
<b>Dbis</b>	105 sur 123 (85,4 %)
<b>E</b>	136 sur 406 (33,5 %)
<b>F</b>	78 sur 338 (23,1 %)
<b>G</b>	4 sur 27 (14,8 %)
<b>Total</b>	<b>361 sur 935 (38,6 %)</b>

Tableau 18 : Féminisation de la DCE par niveau de classification CCNT  
Champ : 935 CDI actifs appartenant à la DCE en décembre 2013.

Elles sont très largement surreprésentées jusqu’au niveau Dbis (92,7 % des non-cadres sont des femmes, et 85,4 % des salariés en niveau Dbis sont des femmes). En revanche, leur proportion ne cesse de décroître depuis le niveau Dbis, avec un très fort décrochage entre les niveaux Dbis et E : elles représentent 33,5 % des salariés du niveau E, 23,1 % des salariés du niveau F, et 14,8 % des salariés du niveau G. Deux enjeux peuvent donc être identifiés ici : la faible présence globale des femmes, sur des métiers commerciaux traditionnellement plus féminisés, et surtout l’égalité dans l’évolution professionnelle, puisque le taux de féminisation décroît continûment quand on monte dans la hiérarchie. Le principal décrochage se fait entre le niveau Dbis et le niveau E, mais également entre le niveau E et le niveau F. Par ailleurs, les chiffres de la commission locale de suivi de l’accord Égalité professionnelle montrent que, sur l’année 2013, le taux de féminisation des promotions par niveau de classification est inférieur au taux de féminisation des niveaux sources, sauf pour les promotions en niveaux C et Dbis.

Ajoutons que, suite à une réorganisation en 2012, la DCE a connu une réaction importante de la CFE-CGC : le nombre de postes de management ayant diminué, certains salariés ont perdu leurs responsabilités managériales, et la CFE-CGC a estimé que cela s’était produit au détriment des femmes. Pour autant, il y a eu semble-t-il un processus de sélection reposant sur des tests et entretiens. Les deux correspondantes Égalité professionnelle (A et B dans le verbatim) du périmètre d’OBS sont en désaccord sur la légitimité de ce mode de sélection.

« - A : Récemment on a eu des réactions assez explosives concernant cette absence de femmes dans les nominations à la [DCE]. Une réaction explosive de CFE-CGC. Très honnêtement ils avaient raison.

- B : Bah enfin les candidats ont suivi des assessment centers, ils ont postulé et il y a eu plein de tests.

- A : Oui, c’est ce qu’on dit.

- B : *Oui c'est comme ça que ça s'est passé. Enfin il n'y a pas eu cette volonté d'être proactif, d'aller chercher les femmes, cette direction est réputée machiste. Enfin du coup il y a eu un plan d'action réactif, un petit programme de développement, 6 femmes ont été identifiées à potentiel, par le pool talents, avec un potentiel d'évolution vers des postes à responsabilités. Donc on les suit plus particulièrement pour les amener à être en mesure d'évoluer vers des postes à responsabilités.* » - *Correspondantes Égalité professionnelle DCE, femmes*

Quoi qu'il en soit, cette réaction de la CFE-CGC a conduit la DCE à monter un programme de développement pour 6 femmes « à potentiel ».

On s'intéresse ensuite à l'égalité salariale. L'examen des données salariales révèle des écarts au détriment des femmes sur les niveaux de classification E et F pour le SGB, et Dbis, E et F pour la masse salariale annuelle (Tableau 19).

Niveau de classification CCNT	SGB moyen (en €)			Masse salariale annuelle moyenne non ramenée à un temps plein (en €)			Taux d'utilisation payé moyen (en %)	
	Femmes	Hommes	Écart	Femmes	Hommes	Écart	Femmes	Hommes
C	26 684,90	-	-	22 023,73	-	-	78,00	-
D	31 900,49	29 521,88	-8,06 %	35 968,96	33 754,89	-6,56 %	93,84	100,00
Dbis	36 843,71	36 632,05	-0,58 %	41 933,70	45 978,34	8,80 %	94,22	100,00
E	49 336,28	52 021,26	5,16 %	63 708,29	72 056,65	11,59 %	95,82	99,52
F	69 309,96	71 551,86	3,13 %	93 291,50	97 222,61	4,04 %	99,36	98,34
G	136696,5	115459,4	-18,39 %	178596,2	146967	-21,52 %	100,00	97,83
<b>Total</b>	<b>49078,03</b>	<b>62809,64</b>	<b>21,86 %</b>	<b>62062,94</b>	<b>85439,53</b>	<b>27,36 %</b>	<b>95,74</b>	<b>98,94</b>
<b>Moyenne Orange</b>	<b>36 567,41</b>	<b>39 086,35</b>	<b>6,44 %</b>	<b>41 232,79</b>	<b>46 635,96</b>	<b>11,59 %</b>	<b>90,78</b>	<b>94,65</b>

Tableau 19 : Données salariales et de temps de travail de la DCE par sexe et niveau de classification  
Lecture : L'écart salarial est calculé ainsi : (salaire moyen hommes – salaire moyen femmes) / salaire moyen hommes. le taux d'utilisation payé moyen donne une idée de la durée du travail moyenne : les femmes en niveau E travaillent en moyenne à 95,82 %.

Champ : 935 CDI actifs appartenant à la DCE en décembre 2013.

Les faibles effectifs féminins en niveau G (4 femmes) rendent le calcul de la moyenne non pertinent. L'écart global moyen est beaucoup plus important qu'au niveau d'Orange, ce qui peut être dû au phénomène de plafond de verre évoqué *supra* pour cette entité. Le problème de l'inégalité salariale est identifié et souligné par de nombreuses femmes interviewées. Notons ici l'importance attachée par les salariés de la DCE à leur rémunération, qui peut peut-être en partie expliquer l'importance attachée à l'égalité salariale dans cette entité, contrairement aux autres entités étudiées où la plupart des interviewés n'identifient pas

vraiment de problème sur le sujet. Une autre explication à ce phénomène réside dans le faible pourcentage de fonctionnaires à la DCE par rapport aux autres entités, sachant que le fonctionnariat est souvent vu comme un rempart contre les inégalités salariales.

On peut donc identifier ici deux enjeux majeurs sur l'égalité professionnelle à la DCE : l'inégalité dans l'évolution professionnelle et l'inégalité salariale sur les niveaux E et F.

Notons enfin que de nombreux salariés, notamment des femmes, ont évoqué en entretien une forme de misogynie de la part du DRH de la DCE, et son opposition aux mesures d'égalité professionnelle (d'où le propos de la correspondante Égalité professionnelle dans le verbatim : « *cette direction est réputée machiste* »).

#### **I.4.2. Une entité commerciale prise dans un contexte concurrentiel**

De nombreux interviewés d'Orange soulignent les difficultés du contexte économique. La crise économique qui touche les grandes entreprises françaises se répercute sur leur budget en télécommunications. De ce fait, la DCE, et plus globalement OBS, sont présentés comme très en difficulté au sein d'Orange. La DCE a d'ailleurs été choisie comme terrain en partie pour cette raison, les correspondantes Égalité professionnelle ayant expliqué que se préoccuper de l'égalité professionnelle pouvait paraître à certains inapproprié dans ce contexte.

Les salariés et managers de la DCE sont unanimes pour souligner une gestion des effectifs rigoureuse, qui se traduit par deux mesures principales. D'une part, le recrutement se limite au recrutement interne, et même interne à la DCE, sauf pour des rares postes de très haut niveau. Le DRH de la DCE peut alors bloquer des recrutements si la candidature retenue ne provient pas de la DCE, ce qui lui confère un pouvoir important dans le recrutement. D'autre part, les départs ne sont pas tous remplacés. Ainsi, les mobilités vers d'autres entités d'Orange ne peuvent pas être remplacées, ce qui dissuade les managers de favoriser la mobilité des salariés de leurs équipes. Pourtant, et justement pour favoriser la mobilité, la direction de la DCE a pris la décision selon laquelle il n'est pas possible de promouvoir un salarié sur son poste. Les salariés doivent donc accepter une mobilité pour obtenir une promotion. Le DRH, qui valide les promotions, a encore une fois un pouvoir important dans ce processus.

*« Ensuite on fait valider par le DRH de la DCE, qui valide la cohérence du profil, qui vérifie que l'enveloppe est respectée, [pour] les promotions il vérifie aussi que c'est sur un nouveau poste, si je lui propose une promotion pour quelqu'un qui*

*reste sur son poste il va me bloquer, depuis un an on favorise les promotions quand il y a un changement de poste, idéalement en-dehors de son périmètre, pour inciter à la mobilité. » - Directrice de secteur DCE, femme*

La DCE est donc une entité commerciale qui connaît des difficultés économiques et plusieurs enjeux en matière d'égalité professionnelle, et notamment ceux du plafond de verre et de l'inégalité salariale sur les niveaux E et F.

Ces quatre entités sont donc très variées, à la fois en matière de population, de métiers, de contexte économique, et d'enjeux en matière d'égalité professionnelle. On récapitule dans un tableau les caractéristiques des différentes entités (Tableau 20).

	UI	ETN	AD	DCE
<b>Population surreprésentée</b>	non-cadres, fonctionnaires	cadres, fonctionnaires	non-cadres, contractuels	cadres, contractuels
<b>Effectifs (% de femmes)</b>	934 (15 %)	753 (22 %)	777 (43 %)	935 (39 %)
<b>Métiers</b>	techniques	techniques	commerciaux	commerciaux
<b>Contexte économique</b>	tendu : baisse de l'activité	moins tendu : investissements soutenus dans le réseau	moins tendu : fermetures de boutiques mais besoins en main d'œuvre	très tendu : crise économique
<b>Localisation</b>	province	nationale	Île-de-France	nationale
<b>Recrutement</b>	interne et externe	interne Orange	externe	interne DCE
<b>Promotion</b>	population de non-cadres fonctionnaires : majoritairement des promotions sur poste	politique de promotion interne	promotions conditionnées à un changement de boutique	promotions conditionnées à une mobilité sortante
<b>Orientations stratégiques RH</b>	gestion rigoureuse de la main d'œuvre	gestion prévisionnelle	gestion des plannings pour éviter l'absentéisme	objectif de réduction des effectifs
<b>Enjeux relatifs à l'égalité professionnelle d'après les indicateurs chiffrés</b>	faible mixité, ségrégation des femmes hors des métiers techniques, écarts salariaux sur le niveau Dbis	faible mixité, écarts salariaux sur les niveaux C et D	taux de féminisation des recrutements en baisse	accès des femmes aux postes à responsabilités, écarts salariaux sur les niveaux E et F et écart salarial global

*Tableau 20 : Caractéristiques des entités étudiées*

## **II. Les grands processus RH et l'appropriation des mesures d'égalité professionnelle**

Les entités maintenant présentées, nous pouvons nous pencher sur l'étude croisée de l'appropriation et des effets de la politique d'égalité professionnelle, et notamment ici de l'accord 2011-2014.

Compte tenu de la transversalité de la politique d'égalité professionnelle à différents processus RH, nous avons choisi de nous pencher sur trois grands processus RH génériques et d'étudier pour chacun, d'une part le processus, d'autre part l'appropriation et les effets des mesures afférentes à ce processus inscrites dans l'accord Égalité professionnelle 2011-2014, ainsi que les pratiques des entités favorables à l'égalité professionnelle, au-delà du respect des mesures de l'accord : le recrutement (interne<sup>65</sup> et externe) (II.1), la rémunération (II.2), et la promotion (II.3). Sur la rémunération et la promotion, on met en regard l'analyse des processus RH avec l'étude des données RH, ce qui permet de relier l'appropriation des mesures à leurs effets.

### ***II.1. Le recrutement externe et interne : un processus relativement normé, une appropriation des mesures inégale selon les entités***

Le processus de recrutement est relativement normé mais on observe des variations entre entités, pouvant expliquer une application inégale des mesures de l'accord 2011-2014.

#### **II.1.1. Le processus standard et ses variations**

Même si les mesures relatives au recrutement interne et au recrutement externe se rejoignent sur plusieurs points, on peut noter des différences entre ces deux processus. Le recrutement externe est en effet caractérisé par des critères plus restrictifs (en matière de diplôme et d'expérience professionnelle) que le recrutement interne ; il est également caractérisé par un poids plus important accordé aux acteurs internes professionnels du recrutement (Agence de recrutement, *versus* Orange Avenirs pour le recrutement interne).

---

<sup>65</sup> Recrutement interne : comme on l'a vu, terme utilisé pour évoquer la mobilité chez Orange. Le processus de recrutement interne se rapproche beaucoup du processus de recrutement externe et les mesures afférentes aux deux processus se ressemblent beaucoup, d'où le choix de les rapprocher ici.



### **II.1.1.a. Le recrutement externe et les relations avec l'Agence de recrutement**

Le processus standard de recrutement externe consiste en plusieurs étapes. Tout d'abord, le besoin en recrutement externe formulé par le manager est validé par l'équipe RH de l'entité. Ensuite, une demande de prestation est envoyée par l'entité à l'Agence de recrutement. Un échange a alors lieu entre le chargé de recrutement de l'Agence et le manager recruteur, sur les compétences attendues. Puis l'offre est publiée sur le site de recrutement externe. Les CV sont sélectionnés dans un premier temps par un chargé de recherche de l'Agence, puis le chargé de recrutement voit les candidats ainsi présélectionnés en entretien, et établit une short-list. Les candidats short-listés sont ensuite vus en entretien par le manager, qui prend la décision finale.

Ce processus standard connaît des variations selon les entités. Notamment, le rôle de l'Agence de recrutement n'est pas identique, les relations entre l'Agence et les entités n'étant alors pas uniformes.

Ainsi, l'UI suit ce processus standard, mais les relations entre l'Agence de recrutement et l'UI semblent assez tendues, en partie du fait d'une méfiance sur les délais du recrutement et les exigences de diplôme. Cela se comprend à l'aune du contexte budgétaire tendu qui incite l'entité à recruter rapidement dans l'espoir de gagner de nouveaux recrutements, comme on l'a vu. Le délai de recrutement étant très resserré, l'Agence n'a pas toujours le temps de recevoir un nombre de candidatures suffisant pour opérer une véritable sélection, d'autant plus dans un contexte de faible attractivité externe des postes de non-cadres de l'UI, notamment du fait de la localisation dans un bassin d'emploi sinistré, selon les managers de l'UI. Cela incite ces derniers à passer par leur propre réseau personnel pour ajouter des candidats dans le processus. Il s'agit le plus souvent d'anciens apprentis qui ont travaillé chez Orange dans le métier concerné, ce qui correspond d'ailleurs à la politique de l'entreprise concernant le recrutement des alternants. Ces candidats sont alors intégrés dans le processus, et notamment ils sont vus en entretien par le chargé de recrutement de l'Agence. Pour autant, cet ajout de candidatures par l'UI peut parfois être peu apprécié par l'Agence.

*« L'Agence de recrutement ça devrait être une bourse d'emplois, un vivier. Mais ils nous disent qu'ils n'ont pas la possibilité de présélectionner les gens tant qu'il n'y a pas de poste. Ce qui fait que nous parfois on voit les gens avant l'Agence de*

*recrutement, parfois par les salariés on reçoit des CV, ou bien on a nos ex-alternants. Donc on constitue nous-mêmes notre propre vivier, et l'Agence de recrutement nous le reproche parce qu'on ne respecte pas le processus, mais pour moi ce processus est fait en dépit du bon sens. » - Équipe RH UI, femme*

À l'inverse, le processus de recrutement à l'AD donne lieu à des relations resserrées avec l'Agence de recrutement. Il fonctionne en effet par des journées de recrutement au cours desquelles plusieurs postes (de 5 à 10) sont pourvus. En amont de ces journées, une présélection a été réalisée par l'Agence de recrutement, qui reçoit de nombreux CV car il s'agit de postes attractifs. Ainsi, la chargée de recrutement explique qu'elle peut recevoir 200 candidatures pour un poste de vendeur en boutique en CDI. Les candidats short-listés sont alors vus en entretien lors de la « journée de recrutement » par un binôme constitué d'un responsable de secteur de l'AD et d'un chargé de recrutement de l'Agence. Ce format des journées de recrutement s'explique en partie par le fait que l'AD ne recrute en externe que sur un type de poste (vendeur) et potentiellement sur de gros volumes (10 recrutements de vendeurs en CDI pour février 2014 par exemple).

*« Avec l'AD c'est toujours du volume sur un métier cible. Et puis on recherche systématiquement sur un seul métier, donc avec même type de formation initiale et d'expérience professionnelle en amont. Ça permet de faire gagner du temps à tout le monde. » - Chargée de recrutement AD, femme*

L'organisation de journées de recrutement confère à l'Agence un rôle important. En outre, cela renforce la collaboration avec les managers de l'AD – et d'ailleurs les relations entre les managers et l'Agence semblent bien meilleures qu'à l'UI par exemple.

Enfin, les relations entre la DCE et l'Agence de recrutement, et entre ETN et l'Agence de recrutement, sont quasiment inexistantes puisque ces entités font très peu de recrutement externe, mais le processus mis en œuvre dans ces rares cas semble correspondre au processus normé, avec des délais et des exigences raisonnables aux yeux de l'Agence de recrutement.

#### **II.1.1.b. Le recrutement interne et le passage par la cooptation**

Le processus normé de recrutement interne passe par un appel à candidatures, c'est-à-dire que l'offre est publiée sur le site interne d'offres, qui constitue ainsi une sorte de bourse de l'emploi interne (Cadin, Guérin et Pigeys, 2007, p. 434). Il s'agit là d'une obligation,

demandée notamment par les organisations syndicales, et issue de l'historique d'ancienne administration et des règles de gestion de carrière des fonctionnaires.

Les candidats postulent ensuite. À noter que les candidatures effectuées sur le site interne ne sont pas anonymes, et que le manager est censé être informé par le salarié de sa démarche de mobilité, ce qui peut être vu comme un frein à la mobilité dans le cadre des bourses de l'emploi internes, comme le soulignent Cadin, Guérin et Pigeyre (2007, p. 434) puisque cela fait peser la prise de risque que constituent toute volonté de départ hors d'une équipe et tout changement de poste sur les seuls salariés – certains salariés contournent d'ailleurs en partie cette prise de risque en se renseignant sur leurs chances auprès de la personne qui propose le poste avant de postuler sur le site interne. Une première sélection des CV est réalisée et les candidats short-listés sont vus en entretien. Deux catégories d'acteurs interviennent : les managers recruteurs et les RH de l'entité d'un côté, et les conseillers recrutement des Orange Avenirs de l'autre. Le rôle accordé aux Orange Avenirs varie selon les entités et les types de poste. Dans le processus standard, les Orange Avenirs jouent un rôle notamment dans la présélection des CV et dans la sélection sur entretien, soit conjointement avec le manager recruteur (les entretiens sont alors réalisés en binôme avec le manager et le conseiller de recrutement des Orange Avenirs), soit de façon concomitante (les salariés short-listés ont deux entretiens séparés : un entretien avec le manager et un entretien avec les Orange Avenirs). Dans certaines entités, les RH de proximité peuvent également participer au processus de sélection.

Notons que le terme « jury » est souvent utilisé pour qualifier les étapes d'entretiens. Pour autant, il ne s'agit pas de jury à proprement parler puisque généralement chaque entretien est réalisé avec une seule personne : le « jury » consiste en réalité donc en une suite d'entretiens. Dans les entités étudiées, ce n'est qu'à l'AD, sur les postes de responsables de boutique et adjoints, que les entretiens sont effectués par un trinôme (deux responsables de secteur et un représentant des Orange Avenirs), ce qui peut donc être qualifié de « jury ». Dans les autres entités, les entretiens sont effectués séparément entre les Orange Avenirs et le manager, il n'y a donc pas de « jury » à proprement parler.

On note de plus dans certaines entités des variations par rapport à ce processus standard. La variation la plus importante, et qui a le plus d'effets sur l'application des mesures d'égalité professionnelle, est l'usage de la cooptation, notamment à l'UI et à la DCE.

Ainsi, à l'UI, la majorité des chefs de département reconnaissent que la plupart de leurs recrutements de managers ont été réalisés par cooptation : ils publient l'offre sur le site interne pendant 15 jours, du fait d'une obligation conventionnelle avec les OS, mais informent les personnes pré-identifiées de l'ouverture du poste et leur proposent de candidater, et retiennent leur candidature.

Plusieurs justifications sont apportées pour expliquer cette cooptation. Tout d'abord, la cooptation semble constituer une garantie de limiter les risques dans le recrutement. Ensuite, comme on l'a vu, les contraintes de délais, qui pèsent sur le recrutement interne comme externe, exigent d'avoir un processus de recrutement rapide, ce qui est garanti par la cooptation, et ce qui empêche d'avoir suffisamment de candidatures par le processus officiel. Enfin, le manque de mobilité interne est un argument invoqué par certains interviewés pour expliquer le faible nombre de candidatures et donc la cooptation.

De façon plus systémique, on peut formuler l'hypothèse que les Orange Avenirs n'ont pas encore gagné leur légitimité sur le recrutement de cadres (managers) dans le domaine des UI. De ce fait, la cooptation est utilisée par de nombreux chefs de département pour ces postes. Cela force les autres chefs de département à utiliser également la cooptation. En effet, les meilleurs cadres sont les plus courtisés et sont alors cooptés en premier, et n'ont donc pas besoin de passer par le processus officiel de candidature. Les cadres qui passent par le processus normé sont alors ceux qui ne sont pas cooptés, donc *a priori* les moins bons. Ainsi, un manager qui a une fois respecté le processus et fait appel aux Orange Avenirs explique qu'il a eu peu de candidatures, et que finalement le candidat retenu n'a pas donné satisfaction. Ce manager a donc décidé de passer par la cooptation pour ses recrutements ultérieurs.

*« Le premier coup j'ai joué carrément le jeu, je passe par Orange Avenirs, appel à candidatures sur une bonne durée, 2 personnes postulent, un était pas mal, et finalement ça s'est mal passé. Et sur un poste de manager se planter c'est vraiment... Surtout quand ils ont 30 personnes derrière, ça joue sur l'équipe, sur la performance, sur la motivation... [...] En gros c'est moi qui coopte la personne, j'ai tendance à coopter. En fait les appels à candidature sont sur 15 jours, c'est l'engagement qu'on a avec les OS, 15 jours minimum. Après j'ai fait des appels à candidatures plus longs, mais les bons managers ou les personnes à potentiel sont très courtisés, donc finalement les gens qui répondent aux appels à candidatures sont moins bons en général, puisque les très bons n'en ont pas*

*besoin. Et donc moi je dis aux personnes que je connais de postuler à l'appel à candidatures. » - Chef de département UI, homme*

### **II.1.2. Une appropriation mitigée des mesures d'égalité professionnelle dans le recrutement**

Les mesures de l'accord Égalité professionnelle relatives au recrutement semblent inégalement mises en œuvre : par exemple, le travail sur la rédaction des offres d'emploi est inégalement fourni, les managers sont très rarement formés aux biais décisionnels, les short-lists sont très peu souvent paritaires et souffrent d'une absence de femmes, notamment dans les entités technique, et il est de ce fait rare que les managers aient l'occasion de recruter en priorité une femme en cas de compétences équivalentes.

Au-delà des mesures dont l'application ne peut pas vraiment être étudiée (par exemple, la parité des jurys de sélection dans un contexte où, comme on l'a vu, il n'y a pas de jury proprement dit), on peut chercher à mieux comprendre cette appropriation, en identifiant les points bloquants, et à l'inverse les « bonnes pratiques ».

#### **II.1.2.a. Les points bloquant l'appropriation des mesures relatives au recrutement et plus généralement la mixité des recrutements**

Les points qui peuvent venir bloquer l'appropriation des mesures relatives au recrutement renvoient au manque de connaissance des mesures mais aussi à l'opposition que certaines mesures, notamment celles relevant de l'égalité des chances, peuvent rencontrer. De surcroît, certaines logiques externes à l'égalité professionnelle, telles que les logiques budgétaires ou les critères de recrutement, peuvent venir freiner les efforts en vue d'une plus grande mixité.

##### *- Le manque de connaissance des mesures*

Tout d'abord, on note que les RH et les managers recruteurs des entités ne connaissent pas forcément les mesures liées au recrutement.

Cela peut être dû à la division du travail sur ce processus : les managers peuvent considérer que le respect des mesures est l'apanage des RH ou des chargés de recrutement de l'Agence, et que leur rôle à eux consiste seulement à sélectionner des candidats – et à prendre la décision finale.

On a vu également que dans certaines entités, à l'UI notamment, les relations entre l'Agence de recrutement et les managers de l'entité peuvent être difficiles. Cela durcit encore

l'arc de travail (Strauss, 1992) et rend peut-être plus difficile le processus d'apprentissage des mesures relatives au recrutement par les managers. Le manque de communication avec l'Agence de recrutement empêche ainsi d'évoquer le sujet de l'égalité professionnelle lors du recrutement. À l'inverse, à l'AD par exemple, l'organisation de journées de recrutement communes force les managers et les chargés de recrutement à communiquer, et même à se voir, puisqu'ils forment des binômes de recrutement. De surcroît, pour préparer au mieux ces journées de recrutement, les managers de l'AD ont reçu une formation dédiée. On constate alors que ces journées de recrutement facilitent la diffusion des mesures de l'accord, puisque les chargés de recrutement de l'Agence, eux-mêmes souvent professionnalisés sur les mesures de l'accord relatives à l'égalité professionnelle comme on l'a vu (cf. p. 183), peuvent sensibiliser les managers à la thématique de la mixité, et plus généralement la thématique de l'égalité professionnelle peut être évoquée entre ces deux acteurs. Cela crée alors un dialogue qui peut faciliter le processus d'apprentissage et donc l'appropriation des mesures.

*« En fait les Orange Avenirs sont venus présenter des formations aux entretiens de recrutement à destination des responsables de boutique et leurs adjoints.*

*- Qu'en penses-tu ?*

*- Moi ce qui m'importe c'est d'avoir quelqu'un... Le fait qu'ils soient formés je pense que c'est très important. Dans une autre entité j'ai déjà fait des entretiens avec des managers qui n'avaient aucune notion de ce qui est discriminant, sur les questions qu'on n'a pas le droit de poser... Le fait qu'ils soient formés et accompagnés, je trouve ça totalement positif. Les Orange Avenirs ont bien axé sur ces points-là. [...]*

*- Les managers de l'AD te paraissent sensibilisés à l'égalité professionnelle ?*

*- Ils comprennent ce qu'on leur demande. Par contre en fonction de la localisation des boutiques, certains estiment qu'il vaut mieux avoir plus d'hommes que de femmes sur certaines boutiques. » - Chargée de recrutement, femme*

*- L'opposition des managers et chargés de recrutement à des mesures jugées non pertinentes*

On peut évoquer également des mesures qui rencontrent une certaine opposition chez les acteurs, notamment managers et RH, chargés de les mettre en œuvre. C'est le cas notamment des mesures relevant de l'égalité des chances (actions positives), comme les short-lists paritaires, qui rencontrent des oppositions, tant de la part de certains chargés de recrutement,

comme on l'a vu (cf. p. 185), que de la part des managers. Les opposants à ces mesures mettent en exergue le risque de distordre le primat accordé à la compétence. Ainsi, ils opposent ces mesures à leur conception d'un processus de recrutement de qualité, qui consisterait selon eux en une sélection fondée uniquement sur la compétence des candidats.

*« Mais on voit ce que ça donne quand on tord les critères de sélection. [...] Ça a tendance à m'irriter [les actions positives], parce que dans mon parcours je n'ai pas senti de déséquilibre manifeste en défaveur des femmes. Je peux concevoir qu'on veuille corriger un déséquilibre mais il faut le faire de manière raisonnée et raisonnable, et à compétences égales, ça me semble important. » - DRH adjoint AD, homme*

Certains managers croient même que certaines mesures relevant de l'égalité des chances n'existent pas parce qu'elles seraient contradictoires avec le processus même de recrutement.

*« [Lors d'un recrutement interne] On reçoit pas mal de candidatures, on se fait un call et on établit ensemble la short-list. Et on échange nos éléments avec Orange Avenirs. Les short-lists ne sont pas forcément paritaires, ça dépend des candidats. L'idée selon laquelle pour un poste donné il devrait y avoir autant d'hommes que de femmes est une idée qu'il y a deux équipes dans la société, hommes et femmes, et c'est une idée qui m'est horrible. Ce n'est pas du tout dans l'accord [Égalité professionnelle], les short-lists paritaires pour le recrutement interne, je le sais, j'ai été DRH<sup>66</sup>. Les short-lists c'est pour le recrutement externe. Et nous on fait très peu de recrutements externes, et parfois on recrute quelqu'un qui était en alternance. En interne, le nombre de candidatures de femmes qu'on a reflète la composition du Groupe. Donc on n'a pas beaucoup de femmes candidates, mais on en a. » - Responsable ETN, homme*

*- Des facteurs exogènes à l'égalité professionnelle : logiques budgétaires et critères de diplôme*

Les logiques budgétaires peuvent également freiner l'appropriation des mesures relatives au recrutement, et plus largement les efforts en vue d'un recrutement plus mixte.

Ainsi, à l'UI, les logiques budgétaires pèsent lourdement sur le processus de recrutement. D'une part, comme on l'a vu, elles conduisent à raccourcir les délais de recrutement en

---

<sup>66</sup> Il s'agit bien d'une mesure de l'accord, cf. Tableau 9, p. 177.

espérant gagner des droits à recrutement supplémentaires, ce qui restreint le nombre de candidatures, sachant que l'UI rencontre des problèmes d'attractivité de ses offres et a régulièrement très peu de candidats sur ses postes. Le faible nombre de candidatures empêche alors d'appliquer les règles de short-lists paritaires ou de recrutement de femmes en cas de compétences équivalentes, puisque cela restreint encore le nombre de candidatures féminines. Les managers et RH estiment alors généralement que les mesures portant sur la parité des short-lists ne sont pas légitimes dans leur contexte. D'autre part, ces contraintes budgétaires rendent plus graves les éventuelles erreurs de recrutement puisque, dans une situation où les départs sont peu ou pas remplacés, chaque compétence compte. Ces deux forces contradictoires conduisent les managers à se fonder sur des critères de diplôme très contraignants, pourtant pas toujours adaptés : par exemple, ils recrutent des DUT Réseaux et Télécommunications ou DUT Informatique pour les postes de technicien d'intervention, alors même qu'un manager estime que ces diplômes ne sont pas forcément adaptés.

*« Qu'on recrute quelqu'un sur un DUT informatique ou sur un bac informatique, on sait que [sur le] niveau informatique il aura plus que ce qu'on lui demande, par contre au niveau technique d'intervention réseau il n'aura rien. Donc on fait plus au feeling, mais parfois on se trompe, par exemple s'il n'est pas doué manuellement, ou s'il n'a pas envie de passer son temps dehors, parce qu'il a eu une formation informatique donc il se voit plus derrière un ordinateur que dehors, en déplacement, en complète autonomie. » - Manager Intervention UI, homme*

Ces exigences de diplôme peuvent venir restreindre les candidatures féminines, surtout lorsqu'elles correspondent à des filières de formation très peu féminisées – on retrouve ici le phénomène observé par Bureau et Marchal (2005) selon lequel l'évaluation à distance, sur CV, peut conduire à exclure certains travailleurs. C'est notamment le cas sur les métiers techniques où les exigences de diplôme ciblent des formations très peu féminisées : comme on l'a vu, on trouve ainsi des taux de féminisation de 9,4 % en DUT Réseaux et Télécommunications et 7,7 % en DUT Informatique en 2013-2014<sup>67</sup>. Or, trois arguments viennent remettre en question la nécessité de ces exigences de diplôme.

Tout d'abord, les diplômes demandés ne sont pas toujours adaptés, comme on l'a vu.

Ensuite, on note une dichotomie entre les exigences pour le recrutement externe et pour le recrutement interne. En effet, sur certains métiers, il y a peu d'exigences de formation ou

---

<sup>67</sup> Données issues du RERS (Ministère de l'Éducation nationale).



même d'expérience professionnelle en recrutement interne, alors même que les critères de diplôme sont assez stricts en recrutement externe. C'est notamment le cas des techniciens d'intervention à l'UI, parmi lesquels on trouve des salariés venant de tout autre domaine (par exemple, filière RH) en recrutement interne. Cela interroge donc sur la nécessité de ces exigences de diplôme. Les moindres exigences de diplôme technique sur le recrutement interne ont permis de féminiser les effectifs, notamment à l'UI où la plupart des femmes récemment arrivées viennent d'autres filières métier d'Orange. Cependant, la question de l'accompagnement de ces salariés est alors peu posée, par exemple pour les managers qui, venant d'autres métiers et étant appelés à manager une équipe technique dont ils ne maîtrisent pas le métier, peuvent rencontrer des difficultés de légitimité.

Enfin, les chargés de recrutement de l'Agence de recrutement qui travaillent avec les entités critiquent parfois leurs exigences de diplôme, qu'ils ne jugent pas toujours pertinentes. Pour autant, les chargés de recrutement se positionnent généralement comme des « prestataires de service » vis-à-vis des entités, comme on l'a vu (cf. p. 182), et respectent donc ces exigences, même quand ils les jugent non adaptées.

*« Quand on n'a pas beaucoup de candidatures on essaie d'être plus ouverts. Après il y a les exigences de l'UI qui font qu'on écarte des candidatures. Par exemple l'UI ils veulent des candidats opérationnels tout de suite, donc c'est surtout des alternants sortants ou des personnes qu'ils connaissent. Ils ne veulent pas prendre de risque, vraiment. [...] J'envoie des candidatures qui correspondent. Sinon on me le fait savoir. Ça m'est déjà arrivé qu'on me dise 'tu m'as envoyé des candidatures qui ne correspondent pas'. Un candidat qui n'a pas le diplôme, s'il a de l'expérience, je le tente. Mais il n'a pas énormément de chance. » - Chargée de recrutement Agence de recrutement – UI, femme*

En conclusion, les mesures relatives au recrutement ne sont pas toutes appliquées, en partie parce que certaines sont inapplicables, en partie parce que certaines ne sont pas connues, mais aussi en partie parce qu'elles heurtent les conceptions que les acteurs ont du processus de recrutement en lui-même. Des difficultés de relation entre les entités et l'Agence de recrutement peuvent dans certaines d'entre elles (UI principalement) rendre plus difficile encore l'appropriation des mesures d'égalité professionnelle portant sur le processus de recrutement. Enfin, des éléments externes à l'égalité professionnelle (logiques budgétaires, critères de recrutement) peuvent freiner les efforts en vue d'un recrutement plus mixte.

### II.1.2.b. « Bonnes pratiques » : respect des mesures et proactivité

Cependant, certaines entités font preuve de « bonnes pratiques », c'est-à-dire qu'elles semblent chercher à respecter les mesures, ou « l'esprit » de l'égalité professionnelle, voire à se montrer proactives sur le sujet de l'égalité professionnelle, en adoptant des pratiques ou actions favorables à l'égalité professionnelle, au-delà des mesures de l'accord.

Ainsi, certains managers tiennent à la diversité des parcours et des diplômes dans leurs équipes. C'est pour eux un gage de performance. C'est notamment le cas d'un manager de l'UI, qui d'ailleurs tient à rédiger lui-même ses fiches de poste, et d'un manager d'ETN.

*« Au niveau des compétences initiales, en général je m'évertue à être assez ouvert, très ouvert même, et je demande à mes managers de l'être également, pour qu'on n'ait pas 10 personnes sortant de Supélec avec toutes la même formation. Pour exploiter un réseau comme on a ici il faut de la diversité de compétences. Ce sont toujours des formations techniques, je ne vais pas recruter un Énarque par exemple, je ne vois pas ce qu'il pourrait faire ici. On peut avoir différents types de problèmes donc c'est bien d'avoir un recrutement divers en termes de compétences. » - Responsable de département ETN, homme*

Cette diversité des exigences de diplôme est bien souvent synonyme de plus de mixité, puisque, comme on l'a vu, les exigences de diplôme très restrictives, notamment sur les métiers techniques, se concentrent souvent vers des filières peu féminisées.

Dans d'autres entités, c'est surtout l'impulsion du correspondant Égalité professionnelle qui est décisive. Ainsi, à l'AD, la correspondante Égalité professionnelle participe à un atelier de révision des fiches de poste des vendeurs pour tenter d'évacuer les stéréotypes de genre, réunissant des membres de l'équipe Égalité professionnelle, des salariés du domaine de la vente et des chargés de recherche et de recrutement. Cette correspondante a également incité l'AD à créer une promotion très majoritairement féminine (18 femmes sur 21 salariés) sur des contrats de professionnalisation dans les métiers de la vente, de façon à disposer d'un vivier de recrutement en CDI. Elle explique qu'elle focalise son action dans l'AD sur la féminisation des recrutements parce que les recrutements de l'AD représentent 70 % des recrutements externes de son périmètre sur 2014, et qu'elle estime que c'est sur ces métiers qu'ils ont le plus de chance d'attirer des femmes, et donc d'augmenter le taux de féminisation de son

périmètre. Par ailleurs, on a vu qu'un des seuls enjeux en matière d'égalité professionnelle identifiés dans l'AD est celui de la baisse du taux de féminisation, qui est inférieur au taux de féminisation moyen des AD d'Orange, ce qui peut également expliquer les efforts de cette correspondante.

Enfin, chez Orange, des mesures de recrutement innovantes sont utilisées dans certaines entités, comme le recrutement fondé prioritairement sur des tests de mise en situation de travail et non pas sur le CV. Aucune des entités étudiées n'a mis en place de telles mesures, mais on évoquera *infra* (chapitre 5) un projet utilisant ce type de sélection mené par une correspondante Égalité professionnelle.

On voit donc ici que le volontarisme de certaines entités sur les mesures relatives au recrutement provient plutôt d'une proactivité de certains acteurs individuels. Dans les entités étudiées, on n'identifie en effet pas ou peu de logique collective de proactivité en la matière.

Finalement, on peut donc identifier des points bloquants pour une meilleure égalité professionnelle dans le cadre du recrutement : la méconnaissance de certaines mesures, l'opposition aux actions positives, les logiques budgétaires, et les exigences de diplôme. Ces points bloquants peuvent en partie expliquer l'absence de proactivité collective dans les entités étudiées, ce qui fait reposer les efforts et les progrès en matière d'égalité professionnelle sur des individus. Ces efforts consistent notamment en des bonnes pratiques, et moins en un respect strict des mesures de l'accord.

## ***II.2. La rémunération : des variations importantes dans la mise en œuvre du budget d'égalité salariale***

Le deuxième processus RH générique sur lequel nous nous sommes penchée est celui de la rémunération. Ce processus est très normé par l'accord salarial annuel, qui définit notamment le montant des augmentations collectives et individuelles et différents types de primes, alors que la mise en œuvre du budget relatif à l'égalité salariale semble au contraire peu normée.

## **II.2.1. Le processus global et l'appropriation des mesures relatives à l'égalité salariale**

On observe ainsi des différences importantes de mise en œuvre des budgets d'égalité salariale (budgets de correction des dépositionnements), à plusieurs étapes et sur plusieurs points structurants du processus : le diagnostic individuel et la mise en œuvre du budget, l'implication des RH et des managers, et les perceptions sur l'égalité salariale notamment.

### **II.2.1.a. Des différences dans le diagnostic et la mise en œuvre du budget de dépositionnement**

Comme on l'a vu (*cf.* Encadré 6, p. 181), les budgets de correction des dépositionnements comprennent des mesures collectives, dont la mise en œuvre est automatisée dans le processus de paie, et des mesures individuelles<sup>68</sup>. On s'intéresse ici aux mesures individuelles, qui donnent lieu à un processus relativement complexe nécessitant une professionnalisation importante sur le sujet de l'égalité salariale.

L'étape centrale est celle de l'identification des salariés dépositionnés<sup>69</sup>, autrement dit le diagnostic de dépositionnement. En effet, les mesures de correction doivent être attribuées aux salariés identifiés comme dépositionnés de façon injustifiée.

Ce diagnostic n'est pas effectué par les mêmes acteurs, et pas à partir des mêmes critères, selon les entités. On trouve tout d'abord des correspondants Rétribution au niveau des établissements principaux, chargés de piloter la mise en œuvre de l'accord salarial sur leur périmètre ; et il y a ensuite le niveau des entités, dont les Directions sont également parties prenantes de la mise en œuvre de l'accord salarial.

On peut identifier dans les entités étudiées deux grandes tendances : une tendance où le correspondant Rétribution propose aux entités une liste de salariés dépositionnés, les entités décidant ensuite des mesures à attribuer et les mettant en œuvre, en ayant notamment la possibilité de ne pas suivre les préconisations du correspondant ; et une tendance où le

---

<sup>68</sup> Une présentation des différentes mesures de correction des dépositionnements est effectuée *infra* (Tableau 29, p. 248).

<sup>69</sup> Comme on l'a vu (*cf.* Encadré 6, p. 181), l'accord salarial de 2013 définit deux budgets de correction des dépositionnements individuels : un réservé aux femmes, et un ouvert aux femmes et aux hommes. Leur utilisation se fonde sur le même processus de diagnostic et de prise de décision, c'est pourquoi on ne les différencie pas ici.

correspondant Rétribution réalise une première identification, demande leur avis aux entités, notamment parce que des écarts de salaire peuvent s'expliquer par des différences de performance dont il n'a pas connaissance, mais prend ensuite la décision finale et met en œuvre les mesures.

Ainsi, à l'UI, le correspondant Rétribution déclare envoyer une liste de salariés qu'il estime dépositionnés à l'UI, mais le Codir de l'UI déclare effectuer également un diagnostic, et finalement le correspondant Rétribution déclare garder la mise en œuvre du budget à son niveau. À ETN, les RH de l'entité sont laissés à eux-mêmes pour le diagnostic et la mise en œuvre des mesures. À l'AD, c'est la correspondante Rétribution qui effectue ce diagnostic, qui demande aux DRH des entités s'ils sont d'accord avec ce diagnostic, mais qui prend la décision finale. À la DCE, le correspondant Rétribution envoie une liste de salariés diagnostiqués comme dépositionnés, mais les RH de la DCE peuvent ensuite établir leur propre diagnostic et prendre des décisions sans suivre aucunement ses préconisations.

Ce choix est laissé à la discrétion de chaque établissement principal.

*« C'est une décision qui est prise au niveau du Codir [du périmètre]. C'est vrai que pour l'instant on n'était pas trop dans le contrôle, on laissait beaucoup la main aux établissements, parce qu'on n'est pas forcément très proches du terrain. » - Correspondant Rétribution DCE, homme*

Cela s'explique notamment par le fait qu'il y a peu de contrôle par le national des décisions prises au niveau local – entre autres, la décision de centraliser le budget au niveau de l'établissement principal ou de le déléguer au niveau des entités. Cela s'inscrit semble-t-il dans un mouvement plus général de décentralisation consistant à donner plus de poids au local, après une période de forte centralisation ayant coïncidé avec la crise sociale.

Cependant, le diagnostic opéré par les correspondants Rétribution ou par les entités correspond aussi à un niveau de diagnostic différent : dans un cas, l'écart est mesuré en comparaison avec les salariés du même métier dans l'établissement principal, par le correspondant Rétribution, alors que, dans l'autre, il est mesuré au niveau des entités, par les RH de l'entité, qui n'ont pas accès aux données salariales des autres entités de l'établissement principal. Or, ce niveau de diagnostic peut engendrer des décisions différentes puisque comparer un salaire avec les salaires sur le même métier au sein d'une entité ou avec les salaires sur le même métier au sein de tout un établissement principal ne donne pas forcément le même résultat en matière de dépositionnement.

Enfin, le diagnostic de dépositionnement se fonde sur l'existence d'un écart de salaire, bien sûr, mais aussi sur les facteurs explicatifs de cet écart de salaire (parcours des salariés, performance individuelle). Ainsi, les écarts « justifiés » ne sont pas corrigés. Or, les critères de justification des écarts ne sont pas vraiment précisés par l'entreprise. L'accord Égalité professionnelle 2011-2014 ne les précise pas, et l'accord salarial de 2013 contient la phrase suivante : *« Les mesures de correction salariale sont mises en œuvre à la suite d'un examen des situations individuelles par la fonction RH, lequel s'appuiera sur des éléments tels que, notamment, l'expérience professionnelle, l'ancienneté dans le poste ou le niveau d'emploi, d'éventuelles interruptions de carrière en relation avec la parentalité »*. Il n'évoque donc par exemple pas la notion de performance, qui est pourtant le premier critère de justification d'un écart invoqué par les RH et managers. Cela s'explique, comme on le verra (chapitre 5), par des résistances syndicales à la notion de performance. Cependant, cela conduit à des critères de diagnostic parfois flous, et surtout assez différents entre entités.

C'est probablement pour cette raison que l'on constate qu'il peut y avoir des divergences de diagnostic entre les entités et les correspondants Rétribution, sur les salariés qui doivent bénéficier de mesures, et sur les montants des mesures. Ainsi, le correspondant Rétribution de la DCE observe que seulement la moitié de ses préconisations sont suivies par les entités.

*« À peu près 50 % de nos recommandations ont été suivies. [...] Moi j'ai regardé si les enveloppes étaient bien utilisées par Direction. L'important c'était que l'enveloppe globale [du périmètre] soit respectée. Mais ils sont tous rentrés dans les clous, ils ont tous donné des mesures. Ils n'ont pas forcément suivi mes mesures mais ils ont fait des mesures, et ils ont respecté l'enveloppe. » - Correspondant Rétribution DCE, homme*

Un exemple également assez frappant en la matière est celui de l'UI. Le correspondant Rétribution de l'UI déclare garder le budget de dépositionnement à sa main, mais certains membres du Codir de l'UI évoquent une utilisation détournée du budget, qui aurait, entre autres, servi à accorder des augmentations individuelles.

*« Je vais être franc, il y a des choses qu'on fait en Codir... On a un budget des augmentations individuelles de tant, et un budget de rattrapage de tant, et on fait passer des mesures d'augmentations individuelles sur le budget de rattrapage quand ce sont des femmes. » - Chef de département UI, homme*

De son côté, le correspondant Rétribution qui travaille pour l'UI explique qu'il envoie des préconisations aux entités, que celles-ci les regardent et qu'il reçoit ensuite leurs nouvelles préconisations, mais choisit finalement de les suivre ou non, selon son propre diagnostic.

*« On indique aux unités les gens qu'on trouve dépositionnés, on leur dit ce qu'on observe dans les nuages de points, et on leur demande de regarder si le niveau de la personne mérite une augmentation. Il y a un aspect managérial qui reste important dans l'affaire. Cette année il y avait des gens dépositionnés, et pour autant ils n'ont pas eu d'augmentation, ils ne le méritaient pas. La ligne managériale n'a pas validé nos propositions, elle en a fait d'autres. Après s'ils font des propositions et qu'on voit que les gens ne sont pas dépositionnés, on ne valide pas. » - Correspondant Rétribution UI, homme*

Cet exemple illustre les divergences de diagnostic et de décision entre les correspondants Rétribution et les entités. Il illustre par ailleurs un phénomène largement documenté par la littérature sur l'appropriation des dispositifs de gestion, celui du détournement d'un dispositif (voir par exemple de Vaujany, 2006).

#### **II.2.1.b. Des différences d'implication et de professionnalisation**

Au-delà des étapes de ce processus, on constate également que l'implication et la professionnalisation des différents acteurs sont très inégales selon les entités. Ainsi, à l'UI, ce sont les responsables de département qui sont impliqués sur le dépositionnement, dans le cadre du Codir, tout en étant peu professionnalisés sur le sujet, et les managers de premier niveau ne sont pas sollicités. À ETN, les managers sont sollicités, mais les mesures sont ensuite harmonisées au Codir d'ETN, entre autres par des RH professionnalisés sur le sujet, notamment un RH responsable de la rémunération. À l'AD, les responsables de secteur peuvent être sollicités par les RH pour remonter des noms, mais pas les responsables de boutique, et le processus est piloté par une correspondante Rétribution qui semble très professionnalisée. Enfin, à la DCE, les managers sont sollicités par les RH pour donner leur accord sur des décisions de correction de dépositionnements, mais se plaignent de ne pas être accompagnés par ces derniers sur l'identification des salariés dépositionnés.

*« Je ne suis pas très informée là-dessus. En tant que manager je ne sais pas s'il y a une enveloppe. Par contre j'ai un vendeur qui m'a dit qu'il pensait qu'il était dépositionné. Donc je suis allée voir les RH. Il n'avait pas été identifié mais ça a*

*donné lieu à une étude et finalement sa demande a été prise en compte, il était bel et bien dépositionné. Mais du coup ça m'a fait un peu peur parce que je me suis dit qu'un vendeur qui ne viendrait pas spontanément, peut-être qu'on ne verrait pas qu'il est dépositionné. C'est très bien pour lui mais peut-être qu'il y en a d'autres. Moi j'ai accès aux salaires de mes équipes mais comme ça joue en fonction de l'ancienneté je ne sais pas dire si les gens sont dépositionnés. Et puis je n'ai que pour mon équipe, je pense qu'il faudrait comparer au niveau DCE, ça va plus loin que mon équipe. Et puis il faudrait me dire comment faire. J'aimerais être un peu plus accompagnée sur cette partie-là. J'ai un RH très disponible mais il faut que je le sollicite. » - Manager DCE, femme*

Par ailleurs, au sein du réseau des correspondants Rétribution, la professionnalisation sur le sujet de l'égalité salariale, sujet complexe comme le souligne Pochic (2013), semble inégale. La Direction de la Rétribution explique ne plus organiser de point spécifique sur la mise en œuvre des budgets d'égalité salariale lors de l'animation du réseau des correspondants Rétribution, du fait de l'absence de questions à ce sujet de leur part. Pourtant, ces derniers, et notamment ceux qui sont arrivés récemment dans le réseau, regrettent parfois l'absence d'animation sur l'égalité salariale, tout en soulignant que les différences entre entités peuvent empêcher l'application de règles totalement uniformes. Un correspondant arrivé récemment dans le réseau a ainsi produit un outil de diagnostic des dépositionnements qu'il a fourni aux entités de son périmètre, mais se demande si cet outil correspond aux attentes de la Direction nationale et à ce que produisent les autres correspondants.

*« - Par exemple l'outil que tu as fait, c'est vraiment toi qui l'as fait ?*

*- C'est complètement à ma main. J'étais vachement content de ce que j'avais fait. J'ai fait une quarantaine d'outils pour trouver l'outil.*

*- Est-ce que tu penses qu'il serait judicieux que le National fournisse un outil ?*

*- Nous on est une division un peu atypique, on n'a pas forcément les mêmes métiers, les mêmes priorités. Chaque direction est très différente. Je pense qu'une mise en commun au niveau du réseau rétrib' des méthodes ce serait peut-être pas mal. » - Correspondant Rétribution DCE, homme*

On constate donc une implication et une professionnalisation inégales des managers, RH et correspondants Rétribution, qui peuvent conduire à une mise en œuvre du processus de correction des dépositionnements différenciée selon les entités.



### **II.2.1.c. Des différences de perceptions sur l'égalité salariale**

Enfin, une des particularités d'Orange est son historique d'ancienne administration, et donc son corps important de fonctionnaires. Cela influe sur la mise en œuvre des budgets de dépositionnement du fait de l'existence d'une conviction selon laquelle le fonctionnariat garantit l'égalité salariale.

*« Nous on marche à l'indice et à l'échelon. On n'a pas de part variable. Donc je ne pense pas qu'il puisse y avoir d'inégalité entre hommes et femmes sur le salaire. » - Chargée d'affaire UI, femme*

Cette perception, souvent partagée dans les entités constituées essentiellement de fonctionnaires, comme l'UI par exemple, et peu partagée dans les entités constituées essentiellement de salariés de droit privé, comme la DCE par exemple, n'incite pas les managers et RH des premières entités à se mobiliser sur le diagnostic des salariés dépositionnés, ni plus généralement sur le processus relatif à l'égalité salariale.

On peut par ailleurs identifier un lien entre la professionnalisation et la perception des inégalités : les acteurs les plus professionnalisés sont aussi ceux qui font preuve du plus grand degré de conscience des inégalités salariales et de l'importance de les résorber.

### **II.2.1.d. « Bonnes pratiques » : respect des mesures**

Les entretiens réalisés dans les entités permettent de mettre en exergue des pratiques qui semblent les mieux à même de garantir l'application des mesures relatives à l'égalité salariale. Contrairement au recrutement, il ne s'agit alors pas de proactivité, ni d'adoption de pratiques favorables à l'égalité salariale en-dehors du simple respect de l'accord, mais bien d'une rigueur dans le respect des mesures, ou de pratiques qui permettent le respect des mesures, notamment sur la correction des dépositionnements.

Ainsi, comme le souligne la correspondante Rétribution de la DO de l'AD, garder le pilotage du budget au niveau de la DO doit permettre une meilleure répartition du budget, notamment parce que les logiques au niveau des entités peuvent ne pas toujours aller dans le sens du respect des mesures de l'accord.

*« Nous on a fait ce choix [de mettre en œuvre le budget de dépositionnement au niveau de la DO] parce qu'il y a 3-4 ans on s'est rendu compte que, quand on*

*décentralisait dans les unités, l'utilisation du budget n'était pas forcément pertinente, donc en gardant le budget à notre main ça nous permettait de mieux respecter les règles de l'accord. » - Correspondante Rétribution AD, femme*

Pour autant, à l'UI, le budget est distribué au niveau de l'établissement principal par le correspondant Rétribution après propositions des entités, ce qui n'empêche apparemment pas des utilisations détournées du budget, comme on l'a vu. Le degré de contrôle du correspondant Rétribution sur les propositions des entités influe peut-être alors sur l'utilisation du budget.

Il semble finalement que la pratique la plus efficiente soit d'organiser un processus itératif entre l'entité et le correspondant Rétribution, au cours duquel chacun explique les raisons de ses préconisations. Ce dialogue semble souvent absent, ou du moins peu approfondi.

En outre, on a évoqué la professionnalisation inégale sur l'égalité salariale. Il semble donc que parvenir à une meilleure professionnalisation globale sur cette thématique soit nécessaire, dans un contexte où l'entreprise souhaite déléguer le pilotage des budgets de correction des dépositionnements au niveau local. Cette professionnalisation peut s'accompagner d'une sensibilisation des RH et managers à l'existence d'inégalités salariales.

Ces différents constats et analyses relatifs à l'égalité salariale incitent à mesurer les effets des budgets de correction des dépositionnements, créés en 2007.

### **II.2.2. L'étude des données RH sur l'égalité salariale**

Pour cela, on utilise la base de données RH qui permet de mesurer l'évolution de la situation d'Orange en matière d'égalité salariale depuis fin 2006. On étudie tout d'abord cette situation en statique en 2013, puis on s'intéresse à son évolution depuis fin 2006. On met finalement en regard les résultats avec l'analyse qualitative que l'on vient de présenter.

Les données disponibles dans la base de données RH contraignent fortement notre étude. Notamment, l'absence de données valides sur le diplôme constitue un frein, étant donné l'importance du diplôme, comme indicateur de capital humain, sur le salaire (Lhéritier, 1992). Compte tenu des données disponibles, les variables explicatives du salaire retenues dans les

modélisations par régression linéaire sont les suivantes : genre, niveau de classification CCNT, âge, division d'appartenance, nombre d'enfants<sup>70</sup>, ancienneté dans le Groupe, domaine métier, temps de travail. Les  $R^2$ <sup>71</sup> des différents modèles sont élevés (supérieurs à 75 %), ce qui semble indiquer que les variables explicatives retenues permettent quand même de bien expliquer le salaire. La taille du champ retenu (Encadré 8) garantit de plus la robustesse des modélisations.

Pour ce qui est des variables d'intérêt, deux indicateurs de rémunération ont été retenus : le salaire global de base (SGB) annuel, qui est un équivalent temps plein du salaire de base, et la masse salariale annuelle versée en 2013. Les mesures de rattrapage salarial sont intégrées au SGB par l'entreprise. La masse salariale correspond à l'ensemble des sommes versées par l'entreprise à chaque salarié pour une année, et comprend donc notamment les primes, les parts variables, les heures supplémentaires, l'intéressement et la participation, ainsi que des aides de l'entreprise (pour enfant handicapé par exemple). Elle ne peut donc pas être ramenée à un temps plein, puisque certains éléments peuvent être ramenés à un temps plein (part variable par exemple), d'autres ne le peuvent pas (prime de mobilité par exemple). Les études sur la masse salariale doivent donc prendre en compte des éléments sur la durée du travail de façon à en contrôler les effets.

#### **II.2.2.a. En 2013 : des écarts salariaux faibles mais significatifs**

Le diagnostic sur la situation en 2013 repose sur des statistiques descriptives mais aussi sur des modélisations (régressions linéaires et méthode de décomposition).

##### *Encadré 8 : Champ retenu pour l'étude sur l'égalité salariale à fin 2013*

On utilise ici la base de données RH d'Orange en décembre 2013. Elle contient les salariés actifs (CDI, CDD et détachés) au 31 décembre 2013 (95 065 individus). Cependant, on restreint ici le champ aux individus présents sur toute l'année 2013, donc on enlève les individus entrés chez Orange au cours de l'année 2013 (pour lesquels le

<sup>70</sup> On intègre le nombre d'enfants dans les variables de contrôle du fait d'études démontrant l'existence d'un « *family pay gap* », c'est-à-dire un écart de salaire dû au fait d'avoir des enfants (Meurs, Pailhé et Ponthieux, 2010).

<sup>71</sup> Coefficient de détermination compris entre 0 et 1 qui mesure l'adéquation entre le modèle et les données.

salaire versé n'est pas comparable aux autres individus puisqu'il correspond au ratio du temps passé dans l'entreprise). On ôte également les individus pour qui le domaine métier n'est pas renseigné. Enfin, on ne garde que les CDI qui sont la forme de contrat très largement la plus usitée chez Orange<sup>72</sup>. On obtient ainsi 90 027 individus (32 522 femmes et 57 505 hommes), soit 94,7 % de la population salariée active d'Orange SA.

*- L'écart de salaire est en partie dû aux différences de niveaux CCNT et de durée du travail*

Des statistiques descriptives permettent de mieux appréhender la structure des salaires chez Orange et surtout l'écart de rémunération entre femmes et hommes. On constate ainsi que l'écart de rémunération moyen sur la masse salariale annuelle est de 11,59 % pour la moyenne et de 10,92 % pour la médiane, un écart significatif au seuil de 1 % (test de Student). Sur le SGB, l'écart est de 6,44 % sur la moyenne et de 5,34 % sur la médiane (Tableau 21), un écart également significatif au seuil de 1 %. À titre de comparaison, en 2009, l'écart de rémunération moyen entre les femmes et les hommes est de 24 % en France ; l'écart de salaire horaire, permettant de contrôler l'effet du temps partiel, est de 14 % ; et l'écart de salaire horaire de base (hors primes, heures supplémentaires...) est de 12 % (Muller, 2012).

	Moyenne		Écart	Médiane		Écart
	Femmes	Hommes		Femmes	Hommes	
<b>SGB</b>	36 567,41	39 086,35	6,44 %	32 348,40	34 174,62	5,34 %
<b>Masse salariale</b>	41 232,79	46 635,96	11,59 %	35 743,14	40 123,21	10,92 %

*Tableau 21 : Moyenne et médiane des indicateurs de salaire par genre*

*Lecture : L'écart de rémunération est calculé de la façon suivante : (salaire hommes – salaire femmes) / salaire hommes.*

*Champ : 90 027 salariés, dont 32 522 femmes et 57 505 hommes, présents en décembre 2013.*

Cependant, au niveau national, la majeure partie des écarts de salaire s'explique par la différence de structure de l'emploi, les femmes étant surreprésentées dans les emplois les moins qualifiés, et par les différences de durée du travail (Meurs et Ponthieux, 2006). Ici, le SGB contrôle déjà l'effet de la durée du travail. On peut alors s'interroger sur l'effet du niveau de classification sur l'écart salarial.

<sup>72</sup> Cela conduit à retirer de l'échantillon 494 CDD et 1 141 détachés (DET). Les mêmes études effectuées en conservant les CDD et DET, mais en intégrant le type de contrat de travail aux variables de contrôle, donnent des résultats très similaires.

On constate qu'en effet le niveau de classification explique une partie relativement importante des inégalités salariales, puisque, à niveau de classification identique, les écarts tombent au-dessous de 5 %, et qu'ils sont le plus élevé en niveau de classification B (Tableau 22), sachant qu'il s'agit d'un niveau où les effectifs sont relativement faibles (98 femmes et 268 hommes, *cf.* annexe p. 429), l'entreprise prévoyant d'ailleurs de supprimer ce niveau de classification à terme. À titre d'exemple, le niveau B comprend des métiers tels que « agent logistique », « agent services de proximité »...

Niveau de classification	SGB			Masse salariale annuelle		
	Femmes	Hommes	Écart	Femmes	Hommes	Écart
<b>B</b>	24 749,36	25 819,54	4,14 %	23 493,33	28 062,99	16,28 %
<b>C</b>	28 712,87	28 637,32	-0,26 %	30 139,39	32 331,53	6,78 %
<b>D</b>	30 911,85	31 669,65	2,39 %	33 973,55	36 540,14	7,02 %
<b>Dbis</b>	37 407,08	38 674,79	3,28 %	43 299,96	46 066,45	6,01 %
<b>E</b>	47 155,13	48 126,62	2,02 %	54 807,29	58 827,93	6,83 %
<b>F</b>	67 457,39	68 202,21	1,09 %	82 734,71	86 291,83	4,12 %
<b>G</b>	106 294,90	105 845,10	-0,42 %	138 216,40	140 356,50	1,52 %
<b>Total</b>	<b>36 567,41</b>	<b>39 086,35</b>	<b>6,44 %</b>	<b>41 232,79</b>	<b>46 635,96</b>	<b>11,59 %</b>

*Tableau 22 : Moyenne du SGB et de la masse salariale annuelle par niveau de classification*  
*Lecture : La mesure d'écart est calculée de la façon suivante : (salaire moyen hommes – salaire moyen femmes) / salaire moyen hommes.*

*Champ : 90 027 salariés, dont 32 522 femmes et 57 505 hommes, présents en décembre 2013.*

On note que les écarts ne sont pas vraiment plus importants chez les cadres que chez les non-cadres, ce qui est une spécificité importante d'Orange, par rapport à la population française où l'écart salarial constaté chez les cadres est en moyenne plus élevé que celui constaté chez les non-cadres (Meurs et Ponthieux, 2000 ; Muller, 2012).

On constate également que les écarts sont systématiquement moins importants sur le SGB que sur la masse salariale (Tableau 22). Une hypothèse explicative immédiate est que le SGB est ramené à un temps complet alors que la masse salariale ne l'est pas : les écarts de durée du travail (sur les 17 827 salariés du champ étudié à temps partiel, y compris temps partiel senior, 57,6 % sont des femmes, alors qu'elles ne représentent que 36,1 % de l'échantillon<sup>73</sup>) jouent donc pleinement sur la masse salariale, alors qu'ils ne peuvent pas jouer sur le SGB.

Enfin, une des particularités d'Orange est le corps important de fonctionnaires, la tradition d'une carrière longue interne à l'entreprise, et la règle de l'avancement salarial en partie

<sup>73</sup> Au niveau global France, en 2012, 80,1 % des salariés à temps partiel sont des femmes (INSEE) : [http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg\\_id=0&ref\\_id=NATCCF03242](http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg_id=0&ref_id=NATCCF03242)

indexé sur l'ancienneté dans la Fonction publique. Cela a pour effet un lien important entre ancienneté et âge, et entre âge et salaire. Or, on constate que les femmes sont plutôt moins âgées que les hommes, et ont une ancienneté moyenne dans le Groupe inférieure à celle des hommes (Tableau 23). Cela explique que, quand l'entreprise présente les écarts de salaire en les ramenant aux écarts d'âge, ceux-ci se réduisent encore.

Niveau de classification CCNT	Âge			Ancienneté dans le Groupe		
	Femmes	Hommes	Écart	Femmes	Hommes	Écart
<b>B</b>	55,09	55	-0,16 %	26,4	31,03	14,92 %
<b>C</b>	50,05	49,59	-0,93 %	26,13	26,47	1,28 %
<b>D</b>	50,14	50,99	1,67 %	28,08	27,95	-0,47 %
<b>Dbis</b>	49,37	51,78	4,65 %	23,95	28,08	14,71 %
<b>E</b>	43,95	45,66	3,75 %	15,70	17,53	10,44 %
<b>F</b>	47,58	48,98	2,86 %	16,51	17,88	7,66 %
<b>G</b>	52,16	53,25	2,05 %	21,08	23,48	10,22 %
<b>Total</b>	<b>48,83</b>	<b>49,6</b>	<b>1,55 %</b>	<b>23,43</b>	<b>24,69</b>	<b>5,10 %</b>

*Tableau 23 : Moyenne de l'âge et de l'ancienneté par niveau de classification CCNT*  
*Lecture : La mesure d'écart est calculée de la façon suivante : (âge moyen hommes – âge moyen femmes) / âge moyen hommes.*  
*Champ : 90 027 salariés, dont 32 522 femmes et 57 505 hommes, présents chez Orange SA en décembre 2013.*

Ces statistiques descriptives incitent à étudier de façon plus approfondie les inégalités salariales, en estimant l'effet du genre toutes choses égales par ailleurs sur le salaire.

*- Mais l'effet du genre sur le salaire est significatif, toutes choses égales par ailleurs*

On construit donc un modèle permettant d'estimer les coefficients des variables explicatives (genre, niveau de classification CCNT, âge, ancienneté, division d'appartenance, domaine métier, nombre d'enfants, temps partiel, heures supplémentaires), en prenant comme variable dépendante un indicateur de rémunération (masse salariale annuelle et SGB). Le nombre d'individus dans chaque catégorie et les rémunérations moyennes pour chaque catégorie permettent tout d'abord de mieux appréhender la répartition de la population étudiée (cf. Tableau en annexe p. 429).

On utilise comme variables dépendantes le SGB et la masse salariale, pris en valeur absolue et en logarithme pour pouvoir raisonner en pourcentages.

Les résultats de cette modélisation sont donnés dans le tableau en annexe p. 430. Les R2 ajustés sont élevés (compris entre 72,44 % et 89,98 %), ce qui signifie que les modèles obtenus sont relativement bien explicatifs du salaire<sup>74</sup>.

On constate que, à niveau de classification, âge, ancienneté, division, nombre d'enfants, domaine métier, durée du travail et nombre d'heures supplémentaires identiques, un écart (faible) de salaire persiste : toutes choses égales par ailleurs, les femmes gagnent 0,63 % de SGB et environ 3,5 % de masse salariale annuelle de moins que les hommes. Ces chiffres sont inférieurs à l'écart mesuré au niveau national, où il est plutôt de l'ordre de 9 % (Muller, 2012), mais le nombre de variables de contrôle ici utilisées et l'éventail de métiers plus faible chez Orange que dans la population nationale peuvent expliquer en partie que l'écart salarial chez Orange soit inférieur à l'écart constaté dans la population française. En outre, l'étude Mutationnelles de 2011 montre que l'écart de salaire pour les ingénieurs est faible dans le secteur des télécommunications (inférieur à 1 %) <sup>75</sup>. Il n'en reste pas moins que l'écart de rémunération toutes choses égales par ailleurs est faible chez Orange, surtout sur le SGB.

Cependant, les écarts toutes choses égales par ailleurs sont plus importants sur la masse salariale que sur le SGB, et ce alors même que l'on contrôle cette fois l'effet du temps partiel. Cela peut s'expliquer notamment par des parts variables et des primes différenciées entre femmes et hommes, un facteur d'ailleurs souvent mis en avant pour expliquer l'existence d'inégalités salariales dans la Fonction publique (Guégot, 2011). Il existe deux types de parts variables chez Orange : les parts variables managériales, attribuées aux cadres, et les parts variables commerciales, attribuées aux salariés du domaine de la vente. Il est difficile d'effectuer une étude sur les parts variables commerciales car elles sont attribuées de façon très différente selon le métier. En revanche, une étude menée sur les parts variables managériales montre que, toutes choses égales par ailleurs, le genre n'a pas d'effet significatif sur le montant de la part variable. Ceci étant, le temps partiel et le SGB ont un effet significatif sur cette part variable, ce qui découle du fait que la part variable managériale est

---

<sup>74</sup> L'ajout de termes d'interaction avec le genre (par exemple âge et genre ou ancienneté et genre) pour le SGB pris en log n'augmente que très légèrement le R2 ajusté, de l'ordre de 0,01 point, sans changer beaucoup l'effet du genre. L'ajout de l'âge au carré augmente également très légèrement le R2 sans changer beaucoup l'effet du genre. Des vérifications d'hypothèses ont été réalisées : linéarité dans les paramètres, absence de colinéarité entre variables explicatives, normalité des résidus, homoscedasticité. Ces vérifications ont révélé un problème d'hétéroscédasticité. Une régression robuste a donc été utilisée, mais les résultats de significativité des paramètres restent les mêmes.

<sup>75</sup> Étude Mutationnelles de 2011 : [http://www.orange.com/sirius/rh/mutationnel\\_2011\\_VF.pdf](http://www.orange.com/sirius/rh/mutationnel_2011_VF.pdf)

exprimée en pourcentage du SGB et au prorata de la durée du travail. Cela peut constituer un handicap indirect pour les femmes.

On note l'importance des heures supplémentaires, qui sont comptabilisées dans la masse salariale annuelle : effectuer une heure supplémentaire engendre un gain marginal de 0,08 % de la masse salariale annuelle. Or, les femmes et les hommes ont des comportements différenciés vis-à-vis des heures supplémentaires. Ainsi, 8,34 % des femmes (2 712 femmes) ont effectué des heures supplémentaires en 2013, contre 20,29 % des hommes (11 666 hommes). Femmes et hommes confondus, 15,97 % des salariés ont effectué des heures supplémentaires en 2013. Parmi les salariés ayant effectué des heures supplémentaires en 2013, les femmes ont effectué en moyenne 31,03 heures supplémentaires, contre une moyenne de 41,20 heures pour les hommes. On peut s'interroger sur ces comportements différenciés en les croisant avec le domaine métier (Tableau 24).

Domaine métier	Taux de féminisation°	% de salariés ayant effectué des HS (et nombre)	Taux de féminisation° des salariés ayant effectué des HS	Nbre moyen d'HS effectué par les hommes qui effectuent des HS	Nombre moyen d'HS effectué par les femmes qui effectuent des HS
Clients	50,2 %	12,8 % (5 028)	42,2 %	39,23	30,81
Contenus et Multimédias	41,3 %	0,8 % (3)	0 %	87,75	-
Fonctions Support	50,9 %	3,2 % (385)	33 %	39,24	27,11
Innovation	22,6 %	0,2 % (6)	33,3 %	11,75	70,75
Réseaux	13,9 %	30,9 % (8 422)	4,7 %	42,99	33,92
SI	25 %	6,3 % (534)	11,4 %	23,80	26,51
<b>Total</b>	<b>36,12%</b>	<b>15,97 % (14 378)</b>	<b>18,9 %</b>	<b>41,20</b>	<b>31,03</b>

Tableau 24 : Statistiques sur les heures supplémentaires

*Lecture : Dans le domaine métier Clients dont le taux de féminisation est de 50,2 %, 12,8 % des salariés ont effectué des heures supplémentaires, dont 42,2 % de femmes. les hommes qui y ont effectué des heures supplémentaires en ont effectué en moyenne 39,23 en 2013, contre 30,81 pour les femmes.*

*Champ : 90 027 salariés, dont 32 522 femmes et 57 505 hommes, présents chez Orange SA en décembre 2013.*

Les salariés effectuant des heures supplémentaires sont surreprésentés dans le domaine Réseaux : 30,9 % d'entre eux y en ont effectué en 2013. Cela peut expliquer que les hommes soient surreprésentés parmi les salariés effectuant des heures supplémentaires, puisqu'ils sont très largement surreprésentés dans ce domaine métier qui présente un taux de féminisation de 13,9 %. Cependant, le second domaine où les salariés effectuent des heures supplémentaires



est le domaine Clients, où 12,8 % des salariés ont effectué des heures supplémentaires en 2013, et dont le taux de féminisation est de 50,2 %.

En croisant le domaine métier avec le genre, le nombre moyen d'heures supplémentaires et le nombre de salariés ayant effectué des heures supplémentaires, on voit finalement surgir des comportements différenciés des femmes et des hommes vis-à-vis des heures supplémentaires, quel que soit le domaine métier. On constate que le taux de féminisation des salariés ayant effectué des heures supplémentaires est systématiquement inférieur au taux de féminisation du domaine métier – exception faite du domaine de l'Innovation, sur lequel les pourcentages ne sont pas significatifs puisque seulement six salariés y ont effectué des heures supplémentaires. On constate également que les femmes qui effectuent des heures supplémentaires en effectuent généralement en moyenne moins que les hommes qui effectuent des heures supplémentaires.

On en conclut donc qu'il y a bien un comportement différencié des femmes et des hommes vis-à-vis des heures supplémentaires, au-delà des différences engendrées par les domaines métier d'appartenance.

Une étude menée par Orange dans certaines boutiques a en outre mis en avant le fait que les heures supplémentaires sont souvent utilisées dans des périodes où les flux clients sont plus importants, où il est donc plus facile de vendre et donc d'augmenter sa part variable commerciale, par exemple les fêtes de fin d'année ou le week-end, qui sont aussi généralement des périodes où les contraintes familiales peuvent être plus importantes. Les contraintes familiales pesant plus sur les femmes que sur les hommes, les heures supplémentaires, et notamment celles qui rapportent le plus, sont donc plus souvent effectuées par des hommes. Notons que, dans les boutiques, les objectifs ne sont pas révisés en cas d'heures supplémentaires : effectuer des heures supplémentaires permet donc d'augmenter sensiblement sa part variable commerciale. Ces phénomènes ont été mis en avant auprès des responsables de boutique, qui ont cependant insisté pour que le système actuel de rémunération des heures supplémentaires ne soit pas remis en cause : en effet, ce système incite fortement à effectuer des heures supplémentaires, et pourtant il semble que les responsables de boutique soient parfois en difficulté pour trouver des candidats aux heures supplémentaires. Réduire ces avantages augmenterait les difficultés des managers dans ce domaine.

*« C'est le manager qui propose à ses vendeurs quand il est en manque d'effectifs ou qu'il a un flux inattendu. C'est difficile d'obtenir que les gens fassent des*

*heures supplémentaires, les vendeurs sont fatigués. » - Responsable de secteur,  
Vente en boutique*

On retient finalement ici que les écarts salariaux sont relativement faibles mais restent significatifs toutes choses égales par ailleurs, et qu'ils sont plus importants sur la masse salariale que sur le SGB.

Enfin, comme on l'a vu dans les études de cas, une représentation majoritairement partagée par les salariés d'Orange est que le fonctionnariat constitue une protection contre l'inégalité salariale. Or, l'estimation séparée des modèles économétriques selon le statut (fonctionnaire ou contractuel) révèle que l'écart salarial est à peu près identique parmi ces deux populations, ce qui contredit cette représentation.

*- L'écart non expliqué reste faible par rapport à l'écart expliqué*

Pour approfondir l'étude de l'égalité salariale, on utilise ici la méthode de Blinder-Oaxaca (Encadré 9).

*Encadré 9 : La décomposition de Blinder-Oaxaca*

On utilise une décomposition, appelée « décomposition de Blinder-Oaxaca » (Blinder, 1973 ; Oaxaca, 1973), de l'écart salarial en deux composantes : une composante, dite « part expliquée », correspondant aux différences de caractéristiques de la main d'œuvre féminine et masculine (âge, niveau de classification, domaine métier...) ; et une composante, dite « part non expliquée », correspondant à un rendement différencié de ces caractéristiques entre la main d'œuvre féminine et masculine. Autrement dit, la « part non expliquée » représente ce qui peut être considéré comme de la discrimination salariale, puisqu'il s'agit d'une différence de salaire non explicable par une différence de caractéristiques.

Formellement, l'écart salarial s'écrit :

$$\overline{W}_m - \overline{W}_f = \hat{\beta}_m(\overline{X}_m - \overline{X}_f)' + \overline{X}_f'(\hat{\beta}_m - \hat{\beta}_f)$$

où les  $\overline{W}$  représentent les salaires moyens estimés, les indices  $m$  et  $f$  les salariés masculins et féminins, les  $\overline{X}$  les moyennes des caractéristiques et les  $\hat{\beta}$  les rendements de ces caractéristiques estimés dans une équation de gains (Meurs et Ponthieux, 2000).

Il faut noter que cette équation utilise comme norme de référence le salaire des hommes, alors que, dans notre étude, nous avons choisi comme norme le salaire des femmes.

Une limite de cette décomposition est sa dépendance à l'égard des variables individuelles dont on dispose. Ici, on dispose d'un nombre relativement important de variables qui laisse supposer que cette décomposition peut être pertinente – ce que suggèrent également les R<sup>2</sup> élevés des modélisations économétriques utilisés, puisque les variables individuelles utilisées dans cette décomposition sont les mêmes.

Les résultats de cette décomposition permettent d'une part de mesurer l'écart moyen de salaire entre femmes et hommes, d'autre part de décomposer cet écart entre une part expliquée, ici par les différences de caractéristiques individuelles appréhendées au travers des variables déjà utilisées pour les modélisations économétriques présentées *supra*, et une part non expliquée (Tableau 25)<sup>76</sup>.

	<b>Log(SGB)</b>	<b>Log(masse salariale)</b>
<b>Part expliquée par les différences des caractéristiques</b>	0,05386***	0,09012***
<b>Part non expliquée par les différences des caractéristiques</b>	0,00630***	0,03545***
<b>Écart salarial (en log)</b>	<b>0,06016***</b>	<b>0,12558***</b>

*Tableau 25 : Décomposition de l'écart salarial*

*Lecture : L'écart moyen de salaire entre les hommes et les femmes sur la masse salariale est de 12,558 %. Cet écart se décompose en un écart de 9,012 % dû à des différences de caractéristiques et en un écart de 3,545 % dû à ce qui peut être considéré comme de la discrimination salariale. Les étoiles donnent le seuil de significativité (\*\*\* : 0,001 ; \*\* : 0,01 ; \* : 0,05).*

*Champ : Pour la masse salariale : 90 015 salariés, dont 32 519 femmes et 57 496 hommes, présents chez Orange SA en décembre 2013*

*Pour le SGB : 89 780 salariés, dont 32 398 femmes et 57 382 hommes, présents chez Orange SA en décembre 2013 (les individus ayant des valeurs non renseignées ont été supprimés du champ).*

On constate que l'écart sur la masse salariale s'explique pour un peu plus d'un quart (0,03545/0.12558) par une valorisation différente des caractéristiques des femmes et des caractéristiques des hommes, autrement dit par ce qui peut être considéré comme de la discrimination salariale. En revanche, sur le SGB, l'écart de SGB s'explique pour moins de un neuvième (0,00630/0,06016) par de la discrimination salariale. On retrouve donc ici le résultat selon lequel la masse salariale est marquée par une inégalité, voire une discrimination

<sup>76</sup> La décomposition présentée ici comme les suivantes sont estimées sans terme d'interaction. Les décompositions estimées avec les termes d'interaction donnent des résultats tout à fait similaires.

salariale, plus importante que le SGB, et ce même en contrôlant l'effet de la durée du travail et des heures supplémentaires.

À titre de comparaison, l'écart de salaire mensuel net (hors éléments non mensualisés) non expliqué entre femmes et hommes est de 6,9 % en France en 2002 (Meurs et Ponthieux, 2006), l'écart non expliqué représentant alors environ un quart de l'écart global de salaire. En 2012, l'écart non expliqué est de 6,3 % au niveau national, représentant également environ un quart de l'écart de salaire mensuel (Bozio, Dormont et García-Peñaloza, 2014). Les salaires chez Orange sont donc caractérisés par un écart de salaire non expliqué inférieur à la moyenne nationale, et un écart non expliqué qui occupe une place inférieure dans l'écart de salaire qu'au niveau global français.

#### **II.2.2.b. L'évolution des écarts salariaux depuis fin 2006 : une baisse différenciée selon le statut, qui a connu un frein depuis 2010**

Après ces études en statique, il convient d'évaluer les effets de la politique d'égalité salariale menée par Orange.

Orange a initié sa politique de rattrapage salarial en 2007. Une trentaine de millions d'euros ont été dépensés entre 2007 et 2013 pour l'égalité professionnelle, dont une part importante pour corriger les écarts salariaux entre femmes et hommes. Pour mesurer les effets de ces dépenses, on s'intéresse ici à l'évolution des écarts salariaux, en descriptif et toutes choses égales par ailleurs, entre fin 2006 et fin 2013, en ajoutant une date intermédiaire, fin 2010, qui correspond à l'année précédant l'accord Égalité professionnelle 2011-2014. Nous avons ensuite construit une nouvelle base de données fusionnant ces différentes bases de manière à ne garder que les individus présents aux trois dates (décembre 2006, décembre 2010 et décembre 2013)<sup>77</sup>. Après restriction aux seuls CDI sur les 3 périodes<sup>78</sup>, on obtient finalement une base constituée de 73 137 individus, dont 26 234 femmes et 46 903 hommes.

---

<sup>77</sup> Cette restriction du champ a pour inconvénient le biais qu'elle introduit en supprimant de l'étude les individus partis en retraite ou pour d'autres raisons entre 2006 et 2013, et les individus entrés dans l'entreprise entre 2006 et 2013. Mais elle limite l'effet de la variable exogène qu'est le changement dans la structure de l'emploi entre 2006 et 2013 sur les écarts salariaux.

<sup>78</sup> Les mêmes analyses menées sur la population intégrant les autres types de contrat de travail (la population étant alors constituée de 73 754 individus, dont 26 533 femmes et 47 221 hommes) en insérant le type de contrat de travail dans les variables de contrôle donnent des résultats très similaires.

*- L'évolution des écarts salariaux depuis fin 2006 : mesurer l'effet des mesures de rattrapage*

Des premières statistiques descriptives sur les écarts moyens par niveau hiérarchique nous montrent tout d'abord que la situation était très diversifiée en 2006, entre des écarts de moins de 1 % en niveau F et des écarts atteignant plus de 11 % en niveau B (Tableau 26).

Niveau CCNT	2006	2010	2013	Tendance
<b>B</b>	11,35 %	6,62 %	3,84 %	➔
<b>C</b>	4,38 %	2,03 %	-0,02 %	➔
<b>D</b>	5,14 %	3,00 %	2,70 %	➔
<b>Non-cadres</b>	<b>5,52 %</b>	<b>2,89 %</b>	<b>1,63 %</b>	➔
<b>Dbis</b>	4,83 %	3,76 %	3,27 %	➔
<b>E</b>	1,40 %	1,27 %	1,91 %	↗
<b>F</b>	0,86 %	0,53 %	0,21 %	➔
<b>G</b>	3,88 %	-0,71 %	-0,25 %	↘
<b>Cadres</b>	<b>2,91 %</b>	<b>2,34 %</b>	<b>2,16 %</b>	➔
<b>Total</b>	<b>8,51 %</b>	<b>6,75 %</b>	<b>5,87 %</b>	➔

*Tableau 26 : Évolution des écarts salariaux par niveau de classification CCNT entre 2006, 2010 et 2013*

*Lecture : L'écart de rémunération est calculé de la façon suivante : (salaire moyen hommes – salaire moyen femmes) / salaire moyen hommes.*

*Champ : 73 137 salariés, dont 26 234 femmes et 46 903 hommes, présents dans l'entreprise en décembre 2006, décembre 2010 et décembre 2013.*

L'évolution entre 2006 et 2013 est allée dans le sens d'une réduction globale des écarts, qui ont diminué, parfois très fortement comme sur les niveaux B ou C, sur tous les niveaux hiérarchiques, sauf en niveau E.

Si on distingue seulement par statut (non-cadres et cadres), on constate que les écarts salariaux moyens entre femmes et hommes non-cadres se sont réduits de plus de moitié, alors qu'ils ont moins évolué pour les cadres, ce qui aboutit en 2013 à une situation où les écarts sont légèrement plus élevés chez les cadres que chez les non-cadres, alors que c'était l'inverse à fin 2006.

Les écarts plus importants sur les niveaux non-cadres en 2006 s'expliquent en partie par l'historique de l'entreprise et des rémunérations. En effet, les années 90 et l'opération de reclassification consécutive au changement de statut de l'entreprise ont vu la création du « complément France Télécom », inclus dans le SGB, qui a rassemblé différentes primes. Or, les primes étaient plus importantes sur les métiers techniques non-cadres (le « coutumier ») que sur les métiers non techniques non-cadres. Les femmes étant sous-représentées dans les métiers techniques, cela peut expliquer l'écart constaté en 2006 chez les non-cadres.

*« J'avais réfléchi au moment de la négociation de l'accord, sur l'inégalité salariale. Les métiers techniques étaient mieux payés, que ce soit les techniciens ou les lignes, les lignes avaient des primes importantes et les techniciens commençaient à un grade plus élevé, et il y avait des promotions plus rapides. Or il y avait plus d'hommes qui passaient le concours des métiers techniques. » - Salariée Direction technique, syndicaliste, femme*

Pour approfondir l'analyse, on utilise à nouveau la décomposition de Blinder-Oaxaca, en la calculant aux trois dates (décembre 2006, décembre 2010 et décembre 2013), sur le SGB pris en logarithme (Tableau 27), avec les mêmes variables de contrôle<sup>79</sup>.

	2006	2010	2013	Tendance
<b>Part expliquée par les différences des caractéristiques</b>	0,0490268***	0,0496629***	0,0490681***	→
<b>Part non expliquée par les différences des caractéristiques</b>	0,0375721***	0,0160256***	0,0068271***	↘
<b>Écart salarial (en log)</b>	<b>0,0865989***</b>	<b>0,0656885***</b>	<b>0,0558952***</b>	↘

*Tableau 27 : Évolution de la décomposition des écarts salariaux sur le SGB de 2006 à 2013*  
*Lecture : L'écart moyen de salaire entre les hommes et les femmes sur le SGB en 2006 est de 8,66 %.*  
*Cet écart se décompose en un écart de 4,90 % dû à des différences de caractéristiques et en un écart de 3,76 % dû à ce qui peut être considéré comme de la discrimination salariale. Les étoiles donnent le seuil de significativité (\*\*\* : 0,001 ; \*\* : 0,01 ; \* : 0,05).*

*Champ : 73 085 salariés, dont 26 213 femmes et 46 872 hommes, présents chez Orange SA en décembre 2006, décembre 2010 et décembre 2013 (les individus ayant des valeurs non renseignées ont été supprimés du champ).*

On voit que l'écart expliqué par les différences des caractéristiques reste sensiblement le même entre 2006 et 2013, ce qui indique que la réduction de l'écart salarial n'est pas due à l'évolution de la structure de l'emploi, et plus généralement des caractéristiques observables des populations féminine et masculine. La réduction globale de l'écart salarial entre 2006 et 2013 (dernière ligne du tableau) est bien due à une réduction de la part non expliquée de l'écart salarial (avant-dernière ligne). Cela montre que les budgets de dépositionnement ont probablement atteint leur but : corriger des situations d'inégalité salariale non expliquée. Cela

<sup>79</sup> La variable de la division en 2006 ne correspond pas exactement à la variable de la division en 2010 et 2013, elle est notamment plus précise. Mais le biais induit par cette différence de variable devrait plutôt conduire à une sous-estimation de l'écart salarial en 2006 (puisque une des variables de contrôle est plus précise). Cela ne change donc pas le résultat final qui montre que les écarts salariaux ont globalement diminué depuis 2006.

indique enfin que c'est maintenant sur les caractéristiques observables (niveaux de classification par exemple) que l'entreprise peut jouer pour réduire les écarts salariaux, plus que sur l'écart non expliqué dont le poids dans l'écart salarial devient mineur par rapport au poids des différences de caractéristiques. On constate aussi que cette réduction s'est opérée essentiellement entre 2006 et 2010, et a évolué moins fortement entre 2010 et 2013.

Cependant, on a vu que l'évolution des écarts salariaux est différente pour les non-cadres et les cadres. Or, les modèles présentés ici ne prennent en compte qu'une moyenne calculée sur ces deux populations. On choisit donc ici de séparer non-cadres et cadres pour mesurer plus finement l'évolution des écarts salariaux pour chacune des catégories (Tableau 28).

Année (nombre d'individus)	Non-cadres			Cadres		
	2006 (47 620)	2010 (45 268)	2013 (42 866)	2006 (25 501)	2010 (27 844)	2013 (30 219)
<b>Part expliquée par les différences des caractéristiques</b>	0,0193***	0,0115***	0,0117***	0,0141***	0,0152***	0,0135***
<b>Part non expliquée par les différences des caractéristiques</b>	0,0367***	0,0172***	0,0044***	0,0175***	0,0099***	0,0091***
<b>Écart salarial (en log)</b>	<b>0,0560***</b>	<b>0,0287***</b>	<b>0,0161***</b>	<b>0,0316***</b>	<b>0,0250***</b>	<b>0,0226***</b>

*Tableau 28 : Évolution de la décomposition des écarts sur le SGB par statut entre 2006 et 2013*  
*Lecture : L'écart moyen de salaire entre les hommes et les femmes cadres sur le SGB en 2006 est de 3,16 %. Cet écart se décompose en un écart de 1,41 % dû à des différences de caractéristiques et en un écart de 1,75 % dû à ce qui peut être considéré comme de la discrimination salariale. Les étoiles donnent le seuil de significativité (\*\*\* : 0,001 ; \*\* : 0,01 ; \* : 0,05).*

*Champ : 73 085 salariés, dont 26 213 femmes et 46 872 hommes, présents chez Orange SA en décembre 2006, décembre 2010 et décembre 2013 (les individus ayant des valeurs non renseignées ont été supprimés du champ).*

On constate que, comme cela pouvait être suggéré par les statistiques descriptives, l'écart salarial non expliqué s'est moins réduit pour les cadres que pour les non-cadres. Il s'est en effet réduit d'environ neuf dixièmes pour les non-cadres (passage de 0,0367 à 0,0044) alors qu'il s'est réduit d'environ la moitié pour les cadres (passage de 0,0175 à 0,0091), sachant qu'il était bien plus faible pour les cadres que pour les non-cadres à fin 2006. La part expliquée par des différences de caractéristiques entre les populations masculine et féminine s'est également réduite pour les non-cadres (passage de 0,0193 à 0,0117), et s'est légèrement moins réduite pour les cadres (passage de 0,0141 à 0,0135). Ces deux phénomènes concourent finalement au fait que, alors que l'écart salarial global s'est réduit de trois quarts pour les non-

cadres (passage de 0,0560 à 0,0161), il s'est réduit d'un quart pour les cadres (passage de 0,0316 à 0,0226).

On voit donc bien que, entre fin 2006 et fin 2013, l'écart salarial, global et non expliqué, s'est considérablement réduit pour les non-cadres, alors que l'écart salarial global s'est moins réduit pour les cadres, l'écart non expliqué se réduisant de moitié pour les cadres. À fin 2013, l'écart salarial devient plus important pour les cadres que pour les non-cadres, alors que c'était l'inverse à fin 2006, et l'écart non expliqué pour les non-cadres se rapproche de celui des cadres, alors qu'il était beaucoup plus élevé à fin 2006. Si l'on prend en compte également la date charnière de 2010, on constate que la réduction des écarts salariaux s'est réalisée majoritairement entre 2006 et 2010, l'écart salarial connaissant ensuite une baisse moins prononcée pour les non-cadres (passage de 0,0287 à 0,0161) et une baisse encore moins prononcée pour les cadres (passage de 0,0250 à 0,0226). De même, chez les non-cadres, l'écart non expliqué s'est encore réduit entre fin 2010 et fin 2013 (passage de 0,0172 à 0,0044), alors qu'il est resté quasiment stable chez les cadres (passage de 0,0099 à 0,0091).

Deux phénomènes nous interrogent donc ici : l'évolution différenciée des écarts salariaux (global et non expliqué) selon le statut, et le frein qu'a connu la réduction des écarts depuis 2010.

*- Pistes d'explication : la mise en œuvre des budgets de correction des dépositionnements*

Deux explications immédiates à l'évolution différenciée des écarts de rémunération entre non-cadres et cadres sont, d'une part que les écarts étaient à fin 2006 plus importants pour les non-cadres, ce qui a pu inciter à prioriser cette population, d'autre part que réduire des écarts de salaire sur la population des cadres coûte plus cher du fait que les salaires sont plus importants pour cette catégorie. Cependant, on peut aller plus loin dans l'explication.

On peut se pencher en effet sur l'évolution des budgets consacrés à la correction des dépositionnements, et sur leur mise en œuvre.

Les budgets de correction des dépositionnements sont négociés chaque année en NAO. Selon l'équipe de la Rétribution, ils sont définis en fonction du budget global consacré aux salaires, d'une identification globale des écarts les plus importants, des remontées des besoins locaux, mais aussi de la négociation avec les OS.



Ils comprennent plusieurs types de mesure (Tableau 29). Il existe tout d’abord des mesures collectives (MC) touchant uniformément toutes les femmes d’une même catégorie : par exemple, toutes les femmes ACO de niveau B ont touché 240€ en 2007. Ces mesures correspondent à des dépositionnements collectifs identifiés par la Direction et les OS. Il existe ensuite des budgets pour des mesures individuelles (MI) réservées aux femmes non-cadres ACO ou aux femmes cadres – les femmes AFO non-cadres ne peuvent pas bénéficier des mesures individuelles du fait des règles qui régissent la rémunération des AFO non-cadres. Ces budgets, exprimés en pourcentage de la masse salariale, sont distribués individuellement aux femmes identifiées comme dépositionnées par rapport à leurs collègues masculins. Par exemple, en 2007, un budget de 0,1 % de la masse salariale des femmes non-cadres ACO a été consacré à ce type de mesure. Enfin, il existe aussi des mesures de correction des dépositionnements, valables aussi bien pour les femmes que pour les hommes, qui sont distribués individuellement aux salariés, femmes ou hommes, cadres ou ACO non-cadres, qui sont identifiés comme dépositionnés par rapport à leurs collègues. Par exemple, en 2007, un budget de 0,1 % de la masse salariale des ACO non-cadres a été consacré à ce type de mesures.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>MC femmes non-cadres</b>	B ACO : 240€ B AFO : 60€	B ACO : 300€ B AFO : 100€	B ACO : 168€ B AFO : 84€	B ACO : 180€ B AFO : 90€	B et C ACO et AFO : 204€	C ACO : 156€	B ACO : 156€	B ACO : 200€
<b>MI femmes non-cadres ACO</b>	0,1 %	0,5 %	0,3 %	0,3 %	0,2 %		0,2 % (C et D)	0,1 % (C et D)
<b>MI non-cadres ACO</b>	0,1 %	0,2 %	0,2 %	0,2 %	0,2 %	0,1 %	0,15 %	0,1 %
<b>MI femmes cadres</b>	0,2 %	0,8 %	0,1 %	0,1 %	0,1 %			0,1 %
<b>MI cadres</b>						0,1 %	0,15 %	0,1 %

*Tableau 29 : Évolution des budgets de correction des dépositionnements*

*Lecture : En 2013, les femmes ACO de niveau B ont bénéficié d’une mesure collective de 156€, un budget de 0,2 % de la masse salariale des femmes ACO des niveaux C et D a été consacré à la correction de dépositionnements pour les femmes de ces niveaux identifiées individuellement, un budget de 0,15 % de la masse salariale des ACO non-cadres (femmes et hommes) a été consacré à la correction de dépositionnements pour des ACO non-cadres identifiés individuellement, et un budget de 0,15 % de la masse salariale des cadres (femmes et hommes) a été consacré à la correction de dépositionnements pour des cadres identifiés individuellement*  
*Informations tirées des accords salariaux depuis 2007*

On constate tout d’abord que les efforts les plus importants ont été fournis sur les niveaux B et C, par le biais de mesures collectives, ce qui se justifie puisque, comme on l’a vu, les écarts étaient au départ importants sur ces niveaux.

On constate en outre que les budgets ont évolué plutôt à la baisse depuis 2008, et qu'ils sont différents entre non-cadres et cadres. Notamment, les budgets pour les cadres passent uniquement par des mesures individuelles, et non collectives. Cela semble se justifier par le fait que, à fin 2006, les écarts de salaire étaient bien moins importants pour les cadres que pour les non-cadres ; mais c'est aussi probablement dû à une réticence importante de la ligne managériale face aux mesures collectives pour les cadres.

Notons également qu'il n'y a pas eu de budget spécifique de mesures individuelles réservé aux femmes en 2012, et aux femmes cadres en 2013, ce qui a été très critiqué par certaines OS, notamment SUD. Cela peut également expliquer en partie le frein qu'a connu la correction des écarts salariaux, puisque dans ce cas femmes et hommes bénéficient des mêmes mesures.

Ce premier examen des budgets consacrés à la correction des dépositionnements permet donc de formuler l'hypothèse que le frein mis à la correction des écarts salariaux a été accompagné d'une baisse des budgets. On ne peut pas savoir à la lecture de ce seul tableau si la baisse des budgets est due au fait que l'entreprise a identifié que les écarts salariaux s'étaient réduits (argument avancé par l'entreprise et notamment la Direction de la Rétribution), ou si le frein qu'a connu la réduction des écarts salariaux est dû à la baisse des budgets. Ces deux hypothèses ne sont d'ailleurs pas mutuellement exclusives.

Un autre élément d'explication pour comprendre le phénomène de l'évolution différenciée réside dans la mise en œuvre des budgets de correction des écarts salariaux. En effet, on vient de voir dans l'étude du processus que les mesures individuelles donnent lieu à une mise en œuvre disparate selon les entités, qui crée un doute sur leur efficacité, notamment du fait d'une professionnalisation et d'une implication très inégales des acteurs. Or, pour les cadres, les budgets n'ont comporté que des mesures individuelles depuis 2007 (Tableau 29). On peut formuler l'hypothèse que, la mise en œuvre des mesures individuelles étant plus incertaine que celle des mesures collectives qui sont automatisées, ces budgets n'ont pas permis de résorber l'écart salarial des cadres autant que celui des non-cadres, dont certains ont bénéficié de mesures collectives.

Finalement, cette étude des données RH sur la rémunération permet de souligner que les mesures de correction des dépositionnements, et surtout les mesures collectives, semblent avoir été efficaces pour résorber les écarts salariaux, l'efficacité des mesures individuelles

souffrant cependant d'une mise en œuvre et d'une professionnalisation des acteurs concernés disparates. En 2013, les écarts salariaux non expliqués, bien que significatifs, sont très faibles.

Une hypothèse explicative de ce dernier résultat peut résider dans un effet de sélection : les femmes accédant aux niveaux supérieurs seraient sur-sélectionnées, et donc « meilleures » que les hommes aux mêmes niveaux, d'où l'absence d'écart salarial. Étayer cette hypothèse nécessite de se pencher sur le processus de promotion et l'accès des femmes aux responsabilités.

### ***II.3. La promotion : processus peu normé, appropriation lacunaire des mesures***

Certes, l'écart salarial est faible, mais l'étude des données RH sous l'angle de l'accès aux postes à responsabilités révèle, comme on va le voir, de fortes inégalités genrées dans l'accès au statut cadre et au niveau G. Comprendre le processus de promotion et l'appropriation des mesures relatives à l'égalité professionnelle sur ce processus permet alors d'éclairer ces résultats.

#### **II.3.1. L'étude des données RH sur l'égalité d'accès aux postes à responsabilités**

Comme pour l'écart salarial, on s'intéresse à la situation d'Orange en 2013. Puis on cherche à en mesurer l'évolution depuis fin 2010, sachant que des budgets de promotion additionnels spécifiques pour les femmes ont été créés pour les femmes des niveaux A, B et C en 2008, puis étendus à tous les niveaux en 2012, et que l'accord Égalité professionnelle de 2011 a institué de nouvelles mesures en faveur de la promotion des femmes.

##### **II.3.1.a. Diagnostic en 2013 : un plafond de verre pour le statut cadre et le niveau G, mais pas de frein pour le management**

Plusieurs niveaux de responsabilité sont étudiés ici : l'appartenance au niveau cadre, au management, et au niveau G.

On cherche ainsi à savoir si le sexe a un effet significatif, toutes choses égales par ailleurs, sur les probabilités d'appartenance à ces différents niveaux. La taille du champ retenu garantit en partie la robustesse des modèles (Encadré 10).

*Encadré 10 : Champ retenu pour l'étude sur l'égalité dans l'évolution  
professionnelle à fin 2013*

On utilise ici la base de données RH d'Orange en décembre 2013. Elle contient les salariés actifs au 31 décembre 2013 (95 065 individus). Cependant, on ne garde que les CDI qui sont la forme de contrat très largement la plus usitée chez Orange<sup>80</sup>. On obtient ainsi 92 581 individus (33 923 femmes et 58 658 hommes).

*- Le fait d'être une femme, un handicap significatif pour le statut cadre*

Sur la population CDI de fin décembre 2013, il y a 40 689 cadres et 51 892 non-cadres (c'est-à-dire respectivement 44 % et 56 % de la population). La répartition genrée des salariés indique que 38,4 % des femmes sont cadres, contre 47,2 % des hommes (différence significative selon le test du chi-deux). Un tableau en annexe (cf. p. 431) nous donne un aperçu de la population utilisée pour la modélisation.

Pour étudier l'effet du genre sur l'appartenance au statut cadre, toutes choses égales par ailleurs, on utilise comme variable dépendante le fait d'être cadre, et comme variables indépendantes le genre, le statut (fonctionnaire ou contractuel), la division, le domaine métier, l'âge, l'ancienneté, le temps de travail, et le nombre d'enfants. Notons que l'absence de données sur le diplôme constitue un des points faibles de cette analyse, le diplôme étant un facteur structurant du niveau de classification initial et donc du niveau de classification à chaque instant de la carrière, et ce d'autant plus du fait de l'histoire d'Orange, puisque l'entrée des fonctionnaires chez France Télécom dépendait de concours dont l'accès était conditionné à un diplôme minimal. On utilise un modèle de régression logistique avec comme variable dépendante le fait d'être cadre. Les résultats de cette modélisation sont donnés dans un tableau en annexe (p. 432).

Cette modélisation montre qu'effectivement les femmes souffrent d'un handicap important dans l'accès au statut cadre : toutes choses égales par ailleurs, elles ont environ deux fois moins de chance (coefficient de 0,539) d'être cadres que leurs homologues masculins. On peut en conclure qu'il y a chez Orange une forme de plafond de verre au

---

<sup>80</sup> Cela conduit à retirer de l'échantillon 494 CDD et 1 141 détachés (DET). Les mêmes études effectuées en conservant les CDD et DET, mais en intégrant le type de contrat de travail aux variables de contrôle, donnent des résultats très similaires.

niveau de l'accès au statut cadre, un phénomène souvent documenté au niveau national (Lemière, 2005). Ce phénomène est d'ailleurs constaté dans les chiffres bruts des promotions annuelles, présentés dans les documents de suivi de l'accord Égalité professionnelle : ainsi, en 2013, 34 % des salariés promus en Dbis (passage cadre) sont des femmes, alors qu'elles représentent 37 % des salariés du niveau D (population éligible à une promotion en Dbis donc).

On constate également (cf. p. 432) que le temps partiel représente un frein important à l'accès au statut cadre, puisqu'une personne qui travaille plus (taux d'utilisation travaillé plus élevé) présente une probabilité plus élevée d'être cadre.

L'inconvénient de cette modélisation est cependant que le niveau de classification initial (à l'entrée dans l'entreprise) n'est pas pris en compte ; or, c'est probablement une variable structurante de l'accès au statut cadre. On ne sait donc pas si le handicap dont souffrent les femmes dans l'accès au statut cadre provient d'un frein mis dans leur carrière ou d'un niveau de classification initial plus faible – les deux explications n'étant pas mutuellement exclusives. Mais cette absence d'information sera compensée par l'étude de l'évolution de l'accès des femmes aux postes à responsabilités qui va suivre, puisque l'on utilisera une base de données composée d'une population identique à deux dates différentes, et que le niveau de classification à l'entrée dans l'entreprise ne joue pas sur l'évolution des chances de promotion entre deux dates données.

#### *- Peu de différences entre femmes et hommes pour le management*

En décembre 2013, sur les CDI actifs, 10,74 % des femmes sont managers, contre 12,82 % des hommes. Cependant, si l'on restreint le champ aux seuls cadres pour contrôler l'effet du plafond de verre au niveau du passage cadre que l'on vient de documenter, et sachant que les managers sont en très grande majorité des cadres<sup>81</sup>, on obtient que, parmi les cadres, 27,73 % des femmes sont managers, contre 26,99 % des hommes. Un test du chi-deux montre alors que, parmi les cadres, le lien entre le genre et le fait d'être manager n'est pas significatif.

Cependant, pour approfondir ce premier résultat, on cherche à modéliser l'effet toutes choses égales par ailleurs du genre sur le fait d'être manager. Pour cela, on utilise ici comme

---

<sup>81</sup> Sur les 11 161 managers d'Orange SA en CDI en décembre 2013, seulement 83 (0,7 %) sont des non-cadres.

variable dépendante le fait d'être manager, et comme variables indépendantes le genre, le statut, le niveau CCNT, la division, le domaine métier, l'âge, l'ancienneté, le temps de travail, et le nombre d'enfants. On restreint le champ aux cadres en CDI, c'est-à-dire aux niveaux Dbis, E, F, et G, l'accès au management étant en grande partie conditionné par l'appartenance à la catégorie des cadres. Le champ retenu est alors de 40 689 cadres, dont 13 019 femmes et 27 670 hommes (*cf.* Tableau en annexe, p. 433).

On utilise une régression logistique pour mesurer les déterminants du fait d'être manager parmi les postes de cadre, et particulièrement l'effet du sexe sur le fait d'être manager. Les résultats de cette modélisation sont donnés dans un tableau en annexe (p. 434).

On constate que, toutes choses égales par ailleurs, les femmes cadres ont une probabilité significativement plus élevée d'être managers que les hommes cadres : elles ont 1,208 fois plus de chance d'être managers. Cependant, on constate également que, toutes choses égales par ailleurs, les personnes à temps partiel ont une probabilité moins élevée d'être managers (effet significatif et positif, toutes choses égales par ailleurs, du taux d'utilisation travaillé sur le fait d'être manager). Cela peut désavantager les femmes, surreprésentées comme on l'a vu parmi les temps partiels. Et cela va à l'encontre du discours tenu par l'entreprise, et de l'engagement inscrit dans l'accord Égalité professionnelle 2011-2014, selon lesquels le temps partiel ne doit pas être un frein à la promotion. Cela peut correspondre au fait que les postes de management peuvent parfois être considérés comme difficilement conciliables avec un temps partiel.

*- Le fait d'être une femme, un handicap significatif pour le niveau G*

On s'intéresse finalement à l'accès au niveau G, qui correspond en décembre 2013 aux 744 postes les plus élevés de notre échantillon. Parmi ces 744 CDI de niveau G, 170 (22,85 %) sont des femmes.

On s'intéresse à l'effet du genre toutes choses égales par ailleurs sur l'accès au niveau G, pour la population des cadres, comme pour l'accès au management. On utilise comme variables de contrôle celles utilisées dans les modèles précédents, à l'exception du niveau de classification puisqu'il s'agit de la variable dépendante. Les résultats de cette modélisation sont donnés dans un tableau en annexe (p. 435).

On constate que, comme le laissait présager le faible taux de féminisation du niveau G, le genre a un effet négatif, toutes choses égales par ailleurs, sur l'appartenance au niveau G. En effet, toutes choses égales par ailleurs, une femme cadre a environ deux fois moins de chance qu'un homme cadre d'être au niveau G (coefficient de 0,548). Même si l'absence du diplôme dans les variables de contrôle atténue la fiabilité de ces résultats, on peut cependant en déduire qu'il y a une forme de plafond de verre pour les femmes dans l'accès à ce niveau.

On conclut de cette étude en statique que les femmes sont confrontées à un double plafond de verre : accès au statut cadre, et accès aux postes à hautes responsabilités ; cependant, une fois cadres, elles ne semblent pas souffrir d'un frein dans l'accès au management.

#### **II.3.1.b. Peu d'évolution entre fin 2010 et fin 2013 malgré la mise en place d'un budget de promotion additionnel pour les femmes**

On peut à présent s'intéresser à l'évolution de la situation afin de mieux appréhender l'effet des politiques relatives à l'égalité dans l'évolution professionnelle menées par Orange.

Orange a instauré depuis 2008 des budgets annuels spécifiques et additionnels pour la promotion des femmes des niveaux A, B et C, qui ont été ouverts à toutes les femmes en 2012. Ces budgets sont négociés dans les accords annuels salariaux, au même titre que le budget de promotion global. Plus précisément, les femmes peuvent être promues sur le budget général (en 2013 : 0,3 % de la masse salariale) et sur le budget qui leur est réservé (en 2013 : 0,1 % de la masse salariale des femmes). On cherche à mesurer l'effet de ce budget spécifique en s'intéressant à l'évolution de l'appartenance au statut cadre, au management et au niveau G entre fin 2010 et fin 2013<sup>82</sup>.

Pour étudier cette évolution, on utilise une base de données contenant les CDI présents (AFO et ACO) chez Orange SA à fin 2010 et fin 2013 (83 159 CDI, dont 29 892 femmes et

---

<sup>82</sup> On ne regarde pas l'évolution depuis 2006 car les budgets définis entre 2007 et 2011 étaient réservés aux femmes des niveaux A, B et C, et ne permettaient donc pas d'agir sur le passage cadre (D à Dbis), sur l'accès au management ou au niveau G. On choisit la date de fin 2010 même si les budgets ont été étendus à tous les niveaux, c'est-à-dire ont permis d'agir sur ces trois dimensions, à partir de 2012, car l'accord Égalité professionnelle signé en 2011 a défini certaines mesures relatives à la promotion (short-lists paritaires pour les postes ouverts en Codir, formalisation de l'objectif de féminisation des instances dirigeantes à hauteur de 35 %, examen des dossiers de femmes en premier lors des revues de personnel...), et nous voulions pouvoir en capter également les effets.

53 267 hommes). On s'intéresse à l'évolution du nombre de cadres, de managers, et de salariés de niveau G, et à l'évolution du taux de féminisation de ces catégories (Tableau 30).

	Décembre 2010	Décembre 2013
<b>Nombre de cadres</b>	33 955	36 605
<b>% de femmes parmi les cadres</b>	30,73 %	31,1 %
<b>Nombre de managers</b>	10 173	10 289
<b>% de femmes parmi les managers</b>	31,03 %	31,72 %
<b>Nombre de salariés en niveau G</b>	498	678
<b>% de femmes parmi les salariés de niveau G</b>	22,89 %	23,45 %

*Tableau 30 : Évolution d'indicateurs sur l'évolution professionnelle entre fin 2010 et fin 2013*

*Lecture : Parmi les cadres managers, on a 31,03 % de femmes en décembre 2010*

*Champ : 83 159 salariés, dont 29 892 femmes et 53 267 hommes, présents chez Orange SA à fin décembre 2010 et fin décembre 2013.*

On constate que les taux de féminisation des cadres, des managers et du niveau G ont peu évolué, mais plutôt à la hausse. On peut cependant se demander si l'effet toutes choses égales par ailleurs du sexe sur l'accès au statut cadre, au management ou au niveau G a évolué.

Dans cet objectif, on utilise les mêmes modèles que précédemment (p. 251, p. 252 et p. 253), et on regarde l'évolution du coefficient associé au fait d'être une femme entre décembre 2010 et décembre 2013 (Tableau 31).

	Décembre 2010	Décembre 2013
<b>Statut cadre</b>	0,543***	0,523***
<b>Management</b>	1,216***	1,175***
<b>Niveau G</b>	0,441***	0,414***

*Tableau 31 : Évolution des coefficients associés au fait d'être une femme dans la modélisation de l'accès à différents niveaux de responsabilité*

*Lecture : En décembre 2010, toutes choses égales par ailleurs, la probabilité pour une femme d'être cadre est égale à 0,543 fois la probabilité pour un homme, et la probabilité pour une femme cadre d'être manager est égale à 1,216 fois la probabilité pour un homme cadre. Les étoiles donnent le seuil de significativité (\*\*\* : 0,01 ; \*\* : 0.05 ; \* : 0.1).*

*Champ : 83 060 salariés en CDI, dont 29 853 femmes et 53 207 hommes, présents chez Orange SA à fin décembre 2010 et fin décembre 2013 (les individus ayant des valeurs non renseignées ont été supprimés du champ).*

On constate que ces coefficients ont légèrement évolué, mais dans le mauvais sens, entre fin 2010 et fin 2013 : pour l'accès au statut cadre, les femmes sont passées d'une probabilité toutes choses égales par ailleurs de 0,543 fois celle des hommes à 0,523 fois celle des hommes ; pour l'accès au management, les femmes cadres sont passées d'une probabilité de 1,216 fois celle des hommes à 1,175 fois celle des hommes ; et, pour l'accès aux postes de



niveau G, les femmes cadres sont passées d'une probabilité de 0,441 fois celle des hommes cadres à 0,414 fois celle des hommes.

Ce phénomène nous interpelle et semble indiquer que les différentes mesures relatives à la promotion des femmes n'ont pas eu l'effet escompté. Pour mieux comprendre ce phénomène, il convient de se pencher sur le processus de promotion et sur l'appropriation des mesures relatives à l'accès des femmes aux postes à responsabilités.

### **II.3.2. Le processus de promotion**

On s'intéresse ainsi au processus de promotion, en lien avec l'accès des femmes aux postes à responsabilités. Certaines mesures portent sur le processus de promotion en lui-même (examen des dossiers du sexe minoritaire lors des revues de personnel, candidatures des deux sexes pour les postes ouverts en Codir, par exemple), mais la mesure phare reste le budget additionnel de promotion spécifique pour les femmes, dont l'existence est garantie dans l'accord Égalité professionnelle mais qui est négocié en NAO en même temps que le budget global de promotion.

#### **II.3.2.a. Le processus de promotion et les différences entre entités**

Soulignons tout d'abord que, les niveaux CCNT étant très larges (en décembre 2013, 26 183 CDI actifs en niveau D, 17 772 en niveau E<sup>83</sup>), de nombreux salariés de droit privé peuvent ne jamais bénéficier de promotion au cours de leur carrière. Le faible nombre de promotions représente alors un frein à l'évolution de la représentation des femmes dans les niveaux CCNT. En revanche, les fonctionnaires peuvent bénéficier de promotions « intra-bandes » (au sein d'un même niveau CCNT) et ont donc plus de possibilités de promotions. Mais ces promotions « intra-bandes » ne permettent pas de lutter contre les plafonds de verre identifiés. Il est cependant intéressant de se pencher plus en détail sur le processus et les pratiques de promotion : notamment, quelles en sont les étapes, qui sont les acteurs de la prise de décision, et quelles sont les divergences observées entre entités.

##### *- Un manager central dans la décision de promotion*

Le processus de promotion comporte des étapes préalables, mises en œuvre de la même façon dans toutes les entités. Tout d'abord, les revues de personnel permettent d'identifier les

---

<sup>83</sup> Chiffres issus du RSC de 2013.

salariés pouvant prétendre à la promotion. Puis, le budget de promotion (général et spécifique pour les femmes) annuel paraît dans l'accord salarial, en avril. Les listes de salariés pouvant prétendre à la promotion sont alors revues pour être mises en adéquation avec ce budget.

Notons que ces étapes préalables conditionnent fortement la suite du processus. Ainsi, les salariés identifiés en revue de personnel ont une très forte probabilité d'être promus ensuite. Or, l'identification est réalisée pratiquement uniquement par le manager, ou le n+2. Les RH, qui effectuent les revues de personnel avec les managers, ne proposent pas de salariés pour l'identification, mais peuvent le cas échéant remettre en cause les propositions du manager, en refusant de promouvoir des salariés identifiés. Autrement dit, un salarié non identifié par son manager a une très faible probabilité d'être promu.

*- Des divergences importantes entre entités sur les règles de promotion*

En-dehors des étapes citées *supra*, on peut observer des divergences importantes entre entités. Notamment, certaines entités, comme l'UI, ETN ou l'AD, accordent des promotions sur poste (promotions « Reconnaissance des compétences », privilégiées notamment pour les promotions intra-bandes), alors que d'autres entités, en l'occurrence la DCE, n'en font pas.

Les promotions « Reconnaissance des compétences » donnent lieu à un appel à candidatures, règle issue de la Fonction publique (Cadin, Guérin et Pigeyre, 2007, p. 423) mais sont pour la plupart du temps fléchées pour des salariés identifiés au préalable.

*« Généralement il y a une PRC (Promotion Reconnaissance des compétences) sur une boutique, on sait que c'est pour telle ou telle personne, et c'est délicat de se présenter sur une autre boutique en PRC, théoriquement on pourrait le faire mais dans les faits on évite de le faire. » - Vendeuse AD, femme*

En revanche, les promotions avec changement de poste donnent forcément lieu à une ouverture de poste et un appel à candidatures. Le processus rejoint alors celui du recrutement interne.

*- Le cas des promotions conditionnées à une mobilité*

Enfin, notons que de plus en plus d'entités conditionnent les promotions à une mobilité sortante, notamment pour le passage du niveau E vers le niveau F. Dans ce cas, le processus donne lieu à plusieurs étapes : les salariés sont identifiés (par le manager), puis évalués (étape appelée « assessment » : généralement, par des entretiens avec des représentants de la

Direction et des RH) pour valider leur potentiel. Ensuite, les salariés dont le potentiel a été validé doivent trouver un poste en F, le plus souvent dans une autre entité, c'est-à-dire entrer dans le processus de recrutement interne.

Ce cas des mobilités sortantes est un peu particulier car il introduit dans les critères d'identification la potentialité pour le salarié de trouver un poste après avoir vu son potentiel validé. En effet, les entités veulent éviter de rencontrer les cas suivants : un salarié est identifié mais son potentiel n'est pas validé, ou un salarié dont le potentiel a été validé ne trouve pas de poste de niveau F – au bout d'un certain temps, il perd alors la validation de son potentiel, et cela peut provoquer des frustrations chez le salarié.

Plusieurs salariés, RH et managers reconnaissent qu'ils font alors entrer en jeu des critères correspondant au fait qu'il faut que le salarié trouve un poste de niveau F et soit recruté dessus. Par exemple, le temps partiel est cité comme un frein.

*« Je ne connais personne en F et en temps partiel, je pense qu'il y a beaucoup d'autocensure à ce niveau-là et je pense que de toute façon même sans autocensure, les gens ne recruteraient pas un F à temps partiel, il y a beaucoup de candidatures pour les postes en F. Je pense que c'est un frein pour être proposé à l'assessment parce qu'on doit se dire qu'ils ne trouveront pas de poste. [...]*

*- Mais le fait de penser que la personne trouvera un poste représente un critère pour être proposé à l'assessment ?*

*- Oui je pense. En même temps je pense qu'il n'y a rien de pire que d'être assésé et ensuite ne pas trouver de poste. Il y a une durée limitée et si on ne trouve pas de poste F, l'assessment est perdu. » - Salariée, niveau F, domaine technique*

*- Des perceptions variées selon les entités*

Les différences d'application des règles entre entités et même au sein des entités, et la complexité du processus, donnent une impression de flou et d'opacité, pour les salariés comme pour les managers.

C'est le cas notamment de la DCE, où managers comme salariés critiquent l'opacité des règles et la dimension arbitraire du pouvoir du DRH dans ce processus. En effet, la règle de la promotion conditionnée au changement de poste ne semble pas appliquée de façon uniforme à la DCE, certains managers donnant des exemples de salariés promus sur leur poste. Le

caractère arbitraire de cette règle semble donner un pouvoir important au DRH, qui peut utiliser cet argument pour bloquer une promotion, et qui tient à contrôler les promotions.

*« Notre RH de proximité a un pouvoir limité [sur les promotions]. Par contre son chef, F\*\*\* [le DRH de la DCE], j'ai l'impression qu'il fait un peu la pluie et le beau temps, et ça c'est un peu gênant. J'ai appris récemment qu'il a une opinion très tranchée sur une personne de mon équipe alors qu'il ne connaît pas cette personne. Il a un peu ses têtes. » - Responsable DCE, homme*

À l'AD, on note une opposition entre la confiance dont témoignent les managers vis-à-vis du processus et de sa transparence, et la défiance dont témoignent les salariés. Cela peut s'expliquer par les faibles possibilités de promotion déjà évoquées *supra*, qui créent de la frustration chez les salariés, et par la volonté récente d'une nouvelle Direction d'introduire plus de transparence dans le processus, suite à une période d'opacité relativement importante.

*« Aujourd'hui il y a des assessments et tout. Moi aujourd'hui si je veux aller dans une autre boutique il faut que je passe un assessment. Il n'y a plus de trucs sous le manteau. Je pense que c'est depuis trois ans et l'arrivée du nouveau directeur de l'AD. Il a un peu clarifié les choses et c'est fait de façon plus transparente. Je pense que c'est positif parce que finalement ça donne la chance à tout le monde. » - Responsable de boutique AD, homme*

*« Je dirais qu'à mon avis je n'ai pas eu de problème [au niveau RH]. Après ce qu'on me laisse entendre c'est que des fois des postes sont affichés mais qu'ils sont déjà pourvus. Là concrètement il y a une boutique qui va ouvrir au mois d'avril, à V\*\*\*, une grosse boutique où l'adjoint aurait un poste en Dbis. Et dans les mails du jour où on a les postes à pourvoir j'ai vu des postes de vendeur, de manager, et jamais un poste d'adjoint. Ça veut dire qu'ils ont recruté des vendeurs et un responsable sans adjoint ? Ce n'est pas possible. Ça veut dire qu'ils ont déjà pourvu le poste sans le publier. Sur une autre boutique ils ont publié une offre aujourd'hui, et la date limite pour postuler c'est aujourd'hui aussi. Ça c'est des postes déjà pourvus très clairement. » - Vendeur à la recherche d'un poste d'adjoint AD, homme*

À l'UI, peu d'acteurs évoquent des problèmes relatifs au processus de promotion. Enfin, à ETN, la politique récente de promotion active suite au mouvement de mécontentement des techniciens a rendu les salariés assez positifs sur le processus de promotion.

Au-delà du processus de promotion en lui-même, ces divergences de pratiques et de perceptions alimentent des discours sur l'égalité professionnelle. Ainsi, un processus jugé peu transparent pourra donner lieu à une critique sur les désavantages encourus par les femmes, alors que, si le processus est jugé transparent, les acteurs pourront difficilement le remettre en cause du point de vue de l'égalité professionnelle.

### **II.3.2.b. Le processus de gestion des Talents**

Le processus de gestion des talents est devenu un pan important de la GRH (Falcoz, 2001) mais concerne une minorité de cadres chez Orange, au sein des niveaux F et G. Il a une forte incidence sur la politique d'égalité professionnelle par le biais de l'accès des femmes aux postes à responsabilités. Parmi les entités étudiées, seule la DCE est concernée par le processus de gestion des Talents, présentant une population de cadres supérieurs importante. Le processus de gestion des Talents y paraît également peu transparent aux yeux des salariés.

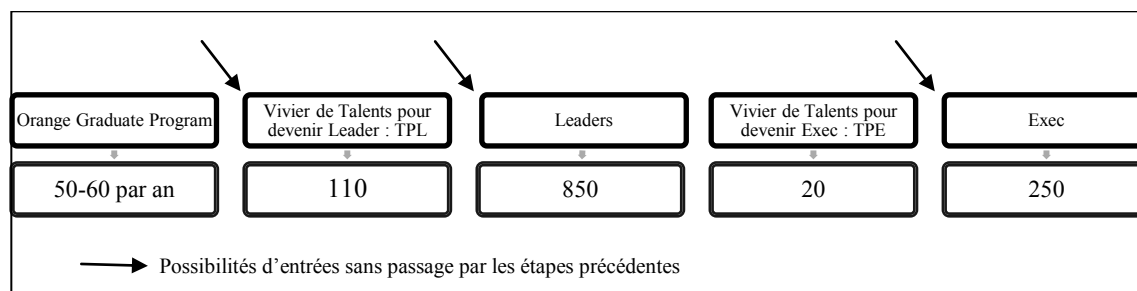
#### *- Description du processus*

Suite à la crise sociale, il a été décidé de refondre le processus de gestion des talents chez Orange, avec plusieurs changements : le caractère « clé » est conféré à un poste et non plus à une personne ; les postes clés (1 100 meilleurs postes) se divisent en deux catégories, postes Exec (Executives, 250 postes les plus stratégiques, DRH Groupe par exemple), puis postes Leaders (850 postes les plus stratégiques après les postes Exec, Directeur de la Diversité Groupe par exemple).

*« Avant la crise, tu avais une reconnaissance intuitu personae : les gens qui comptaient pour le Groupe avaient un statut d'entrepreneur [ancienne dénomination des Leaders et Exec]. Les entrepreneurs avaient la grand-messe avec le patron, ils avaient des journées, des formations, un réseau entrepreneurs. Avec la crise et l'arrivée [du DRH actuel], il y a eu une refondation pour les valeurs du Groupe autour du Référentiel managérial Orange (4 compétences business, 4 compétences people). On a revu les réseaux en disant que ce qui fait le fondement de la valeur d'une personne, c'est le poste qu'elle occupe. Ce qui fait que quelqu'un est Leader ou Exec, c'est son poste. » - Talent Manager, femme*

Ces changements ont conduit à l'adoption d'un système en plusieurs étapes, sachant que le passage par une étape ne conditionne pas l'accès à l'étape suivante puisque les salariés

peuvent entrer dans le processus à chaque étape : le programme Orange Graduate Program qui permet d'intégrer des jeunes diplômés dans un programme de développement ; puis la mise en place d'un vivier de Talents, salariés considérés comme étant « à potentiel » ; puis, les Talents doivent se concrétiser dans la prise d'un poste « Leader » ; enfin, le vivier de talents pour devenir « Exec » ; et les postes « Exec » (Schéma 5).



*Schéma 5 : Organisation de la Gestion des Talents*

Le Orange Graduate Program, pour lequel une cinquantaine de jeunes diplômés sont recrutés chaque année, dure 3 ans, puis les Orange Graduate sont accompagnés pour trouver des postes qui leur conviennent pendant 2 ans.

Le vivier de Talents pour devenir Leader (Talent Pool leader : TPL) intervient en moyenne environ dix ans après le Orange Graduate Program (notons cependant qu'il n'est pas nécessaire d'être passé par le Orange Graduate Program pour intégrer le TPL, et qu'il n'y a pas de critère d'âge pour y entrer). Il est constitué d'un programme de développement professionnel d'une durée de 4 ans, pour des collaborateurs qui sont identifiés par leur manager et qui doivent ensuite passer un assessment pour pouvoir intégrer le vivier. Le vivier est constitué de 110 salariés. Notons que, comme pour la promotion, l'identification par le manager constitue l'étape initiale et nécessaire pour pouvoir y entrer.

Ensuite, les Talents doivent trouver un poste de Leader pour concrétiser leur « talent ». Mais, du fait de la nouvelle orientation consistant à indexer le caractère clé sur les postes et non plus sur les personnes, et de la suppression de la règle de mobilité obligatoire, le marché des Leaders souffre d'une absence de mobilité interne et de flux. Les Leaders (environ 850 en 2013), qui ne peuvent que rarement sortir par le haut du réseau des Leaders à cause de la rareté des postes Exec, cherchent évidemment à conserver leur place dans le réseau, et restent donc majoritairement à leur poste du fait de la complexité d'organisation d'une mobilité interne dans ce réseau. C'est de plus une population qui, du fait de son âge (45-55 ans en moyenne), est peu concernée par les départs en retraite. Finalement, l'entreprise est

confrontée aujourd'hui à une situation où le vivier des Talents ne parvient pas toujours à se concrétiser dans des prises de poste de Leaders.

Enfin, un vivier de Talents reposant sur un système identique a également été mis en place pour les postes Exec (Talent Pool Exec : TPE).

*- Un processus opaque aux yeux des salariés et des managers*

Cependant, ce processus soulève de nombreuses interrogations de la part des salariés et managers de la DCE.

Tout d'abord, les critères semblent opaques : les salariés ne savent pas comment être identifiés comme potentiel Talent et donc pouvoir passer l'assessment et entrer dans le vivier de Talents. Cela laisse notamment la place à l'impression qu'il est nécessaire d'avoir des diplômes de grande école pour pouvoir devenir Talent. Il semble par ailleurs qu'il ne soit pas possible pour les salariés de demander à passer l'assessment : l'identification préalable par le manager est une condition nécessaire pour le passer, comme pour la promotion.

*« Ce qui n'est pas très lisible dans la politique RH c'est qu'il y a des systèmes de détection de potentiel, comme dans toutes les entreprises, sauf que tu ne sais pas comment te faire identifier comme potentiel. Un bon critère c'est d'avoir fait la bonne école, l'ENA, X-Télécom, HEC, ESSEC... Ce n'est pas mon profil. Donc moi je ne comprends pas trop comment faire pour entrer dans ce système. » - Account manager DCE, femme*

On retrouve d'ailleurs dans ce processus des résultats d'études menées sur les Talents ou les hauts potentiels (Falcoz, 2001) : absence d'officialisation et de publicité autour de ces labels, mais gestion différenciée des Talents par rapport aux autres cadres, acteurs dédiés pour leur gestion, formations spécifiques. Une forte différence réside dans le fait que chez Orange, le label « Leader » est attaché au poste et non pas à l'individu.

Finalement, les processus de promotion et de gestion des Talents semblent donc caractérisés par de fortes différences entre entités, et par des règles qui apparaissent opaques aux yeux des acteurs locaux, managers comme salariés, ce qui se répercute notamment sur les perceptions que ces derniers ont de ces processus et de leur transparence.

### **II.3.3. Une appropriation lacunaire des mesures d'égalité dans l'évolution professionnelle**

On s'intéresse à présent à l'appropriation des mesures relatives à l'égalité professionnelle sur le processus de promotion. On constate que peu de mesures relatives au processus en lui-même sont appliquées : il est très rare que les revues de personnel abordent en premier les dossiers du sexe minoritaire, qu'il y ait une vigilance sur l'existence de candidatures féminines pour les postes ouverts en Codir, notamment. Par ailleurs, la mobilité reste dans certains cas une obligation. En revanche, les mesures ne touchant pas au processus en lui-même sont plus appliquées : par exemple, de nombreux réseaux féminins locaux se sont développés. D'autres mesures sont appliquées mais ont encore peu d'effets. Ainsi, l'entreprise a mis en place une mesure de parité des entrées dans le TPL (une femme pour un homme). Cependant, le blocage que connaît actuellement le réseau des Leaders, et donc le TPL (peu de sorties donc peu d'entrées) explique que cette mesure n'ait pas encore eu les effets mesurables escomptés sur la féminisation du vivier des TPL, ni sur celle du réseau des Leaders (cf. Tableau 8, p. 167).

#### **II.3.3.a. L'articulation avec le budget de promotion additionnel spécifique pour la promotion des femmes**

L'accès des femmes aux postes à responsabilités passe aussi par une mesure très volontariste, la création de budgets de promotion additionnels spécifiques pour la promotion des femmes. Or, on constate que l'articulation entre ce budget et le processus de promotion n'est pas toujours évidente.

Comme on l'a vu, trois logiques de promotion se juxtaposent : une logique où les promotions sont fléchées vers des salariés spécifiques, une logique où les promotions sont totalement ouvertes, donnant lieu à un appel à candidatures et une sélection, et une logique de promotion conditionnée à une mobilité sortante.

Or, l'articulation entre le processus de promotion et le budget additionnel spécifique pour la promotion des femmes peut être difficile dans les cas où la promotion n'est pas fléchée, que ce soit parce qu'il y a un appel à candidatures ou dans les cas de promotion conditionnée à une mobilité sortante où c'est l'entité d'accueil qui paie la promotion et l'intègre dans ses chiffres. On ne peut en effet alors pas prédire quel salarié obtiendra la promotion, et notamment on ne peut pas prédire son sexe. De ce fait, l'identification de femmes à



promouvoir n'est parfois pas une étape suffisante pour garantir une utilisation complète du budget additionnel, puisqu'une femme identifiée peut finalement ne pas être promue.

Il est en revanche plus facile d'articuler ce budget additionnel avec le processus de promotion quand il n'y a pas d'appel à candidatures, c'est-à-dire en particulier dans le cas des promotions « Reconnaissance des compétences » dans les entités où les appels à candidatures ne donnent pas lieu à de véritables mises en concurrence. Or, les promotions « Reconnaissance des compétences » sont des promotions moins importantes dans la carrière car elles ne correspondent pas à une évolution réelle de poste : il s'agit le plus souvent de promotions intra-bandes. Cela pourrait donc expliquer un effet limité des budgets de promotion additionnels sur l'accès des femmes au statut cadre ou aux postes de management ou à responsabilités, ce qui permettrait de comprendre l'absence de progrès dans ce domaine, mise en exergue par l'étude des données RH. Cependant, il est impossible de vérifier cette hypothèse car l'utilisation précise, par type de promotion, du budget additionnel n'est pas renseignée par les entités (seul le montant global est renseigné).

Le pilotage de ce budget additionnel est enfin très différent entre les entités. Par exemple, certaines entités ne pilotent pas du tout ce budget, d'autres font passer en priorité les promotions de femmes sur le budget additionnel, ce qui leur permet d'assurer qu'elles ont bien dépensé le budget additionnel. Qui plus est, on note que le mode d'utilisation du budget diffère également selon les entités. En effet, dans certaines entités, le budget est utilisé pour accorder des promotions supplémentaires, alors que dans d'autres entités il est utilisé pour attribuer des augmentations de salaire plus importantes aux femmes promues sur le budget général (ce qui ne permet pas de lutter contre le plafond de verre). On observe aussi deux pratiques d'articulation avec le budget général : dans certaines entités, le budget général est utilisé pour les femmes et pour les hommes et le budget spécifique n'est utilisé que pour les femmes, alors que, dans d'autres entités, le budget est scindé en un budget pour les hommes (0,3 % de la masse salariale des hommes) et un budget pour les femmes (0,4 % de la masse salariale des femmes). Ce choix est laissé à la main des établissements principaux.

On observe donc pour ce budget le même phénomène que pour les mesures individuelles d'égalité salariale : de fortes disparités locales, permises par une volonté de décentralisation. Ce phénomène souligne un paradoxe : l'égalité professionnelle donne lieu à une politique nationale et volontariste, mais dont la déclinaison est en majeure partie locale, ce qui produit finalement des résultats mitigés du fait d'importantes disparités entre entités.

### II.3.3.b. Un budget insuffisant pour diminuer les deux plafonds de verre identifiés dans l'étude des données RH

L'évolution du contenu des budgets de promotion additionnels spécifiques pour la promotion des femmes permet de s'intéresser aux moyens financiers consentis par l'entreprise pour améliorer l'accès des femmes aux différents niveaux de classification (Tableau 32). Comme les budgets de correction des dépositionnements, ces budgets sont négociés annuellement en NAO, en fonction du budget global alloué à la promotion, des besoins remontés par le niveau local, de l'utilisation des budgets de l'année précédente, et de la négociation avec les OS.

Les budgets de promotion sont exprimés en pourcentage de la masse salariale des salariés concernés, et les budgets de promotion spécifiques pour la promotion des femmes sont exprimés en pourcentage de la masse salariale des femmes concernées.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Tendance
Budget non-cadres	Non défini <sup>84</sup>	Non défini	Non défini	Non défini	0,25 %	0,30 %	0,35 %	→
Budget femmes non-cadres	0,2 % (A, B et C)	0,4 % (A, B et C)	0,4 % (B et C)	0,4 % (B et C)	0,05 % (tous niveaux)	0,1 % (tous niveaux)	0,1 % (tous niveaux)	↘→
Budget cadres	Non défini	Non défini	Non défini	Non défini	0,25 %	0,30 %	0,25 %	→
Budget femmes cadres	Non défini	Non défini	Non défini	Non défini	0,05 % (tous niveaux)	0,10 % (tous niveaux)	0,10 % (tous niveaux)	→

*Tableau 32 : Evolution des budgets de promotion généraux et additionnels pour les femmes*  
*Lecture : En 2011, les femmes salariées de niveaux B et C bénéficiaient d'un budget de promotion additionnel spécifique pour leur promotion de 0,4 % de la masse salariale des femmes salariées de niveaux B et C. En 2012, le budget global de promotion était de 0,25 % de la masse salariale, et les femmes de tous les niveaux bénéficiaient également d'un budget de promotion additionnel spécifique de 0,05 % de la masse salariale des femmes*  
*Informations tirées des accords salariaux depuis 2008*

On constate donc que, jusqu'en 2012, les budgets de promotion additionnels étaient réservés aux femmes jusqu'au niveau C : ils ne permettaient donc pas de diminuer le plafond de verre au moment du passage cadre (promotion de D à Dbis). L'absence de budget dédié aux femmes cadres empêchait également de diminuer le plafond de verre au moment du passage au niveau G. L'ouverture des budgets de promotion additionnels pour les femmes à tous les niveaux de classification en 2012 s'est accompagnée d'une baisse importante du niveau de ces budgets pour chaque catégorie (entre 2011 et 2012 : passage de 0,4 % à 0,05 %

<sup>84</sup> Le budget de promotion global n'était pas négocié (décision unilatérale) jusqu'en 2012.

pour les non-cadres par exemple). Cela peut constituer une autre explication au fait que les phénomènes de plafond de verre lors de l'accès au statut cadre et au niveau G persistent, voire s'accroissent, depuis 2010.

### **II.3.3.c. « Bonnes pratiques » : implication des acteurs**

Les entretiens réalisés dans les entités permettent cependant de constater que, derrière les divergences que l'on vient de présenter, certaines entités trouvent des moyens de mieux articuler le processus de promotion et ce budget additionnel, au-delà du simple respect des processus. Cela passe par une implication de plusieurs acteurs.

Ainsi, à ETN, la proactivité de la correspondante Rétribution et des RH joue un rôle central. La correspondante Rétribution alerte en effet les managers sur le taux de féminisation des promotions au fil de l'année, sans attendre la fin de la campagne de promotion puisqu'il serait alors trop tard. Cela permet aux managers et RH d'ETN de revoir leurs propositions le cas échéant, en étant plus vigilants sur ce taux de féminisation. De leur côté, les RH sensibilisent les managers à l'existence du budget additionnel de promotion pour les femmes.

*« Au niveau des promos c'est pareil. Je regarde le taux de féminisation des promos et le taux de consommation des budgets spécifiques femmes. Je regarde mois à mois et je les alerte si le taux de féminisation des promos n'est pas suffisant. Ce sont juste des alertes, pour qu'ils fassent attention. Par contre une fois que la campagne est finie, elle est finie, donc on ne peut plus rien faire, c'est pour ça qu'il faut faire des alertes régulières. » - Correspondante Rétribution ETN, femme*

*« Pour la mesure de promotion pour les femmes, sur les 3 femmes pour lesquelles la mesure de promotion femmes a été utilisée, je l'ai dit au manager, 'on peut utiliser cette mesure pour cette femme', et le manager me disait 'ah oui super idée', mais ça ne leur était pas venu spontanément à l'esprit. » - RH ETN, femme*

Il s'agit d'ailleurs de la seule entité étudiée où la majorité des managers connaissent l'existence de ce budget.

Constituer des viviers de femmes pour la promotion est également une pratique qui permet de s'assurer d'avoir des femmes à promouvoir. En effet, dans plusieurs entités, les managers expliquent qu'ils n'ont pas de femmes à promouvoir.

*« Quand j'avais monté mon Comité de Direction il me manquait un vivier féminin. Et personne n'a pu m'aider à le compléter parce que F\*\*\* [le DRH] n'avait pas préparé son vivier, et je ne suis pas sûre qu'il y travaille beaucoup. J'en parle avec C\*\*\* [la Directrice du Talent management de la division], elle me dit qu'il est un peu gonflé. » - Directrice de secteur DCE, femme*

Ce vivier de femmes peut être constitué de deux façons. À ETN, il est constitué des femmes qui ont été identifiées pour des promotions potentielles mais qui n'ont finalement pas été promues faute de budget ou de possibilité de promotion les années précédentes. À la DCE, le programme récemment mis en place d'identification et d'accompagnement de 6 femmes « à potentiel » suite aux revendications de la CFE-CGC au sujet de la réorganisation de 2012, pourrait également servir à constituer un vivier, s'il était plus développé.

On peut donc identifier certaines bonnes pratiques en matière de promotion et d'accès des femmes aux postes à responsabilités. Le point essentiel semble être l'articulation entre le processus et le budget additionnel de promotion spécifique pour la promotion des femmes, une question que peu d'interviewés semblent se poser.

Finalement, on constate que l'étude qualitative menée dans les entités permet d'éclairer certains résultats issus de l'étude de la base de données RH, en permettant notamment de mieux comprendre l'absence de progrès depuis fin 2010, et donc l'inefficacité des budgets de promotion additionnels spécifiques pour les femmes et des autres mesures de l'accord 2011-2014 pour améliorer l'accès des femmes aux postes à responsabilités.

Nous avons ici décrit les trois grands processus qui nous paraissaient centraux (recrutement, rémunération, promotion) et l'appropriation des mesures d'égalité professionnelle afférentes dans les quatre entités étudiées, tout en la mettant en regard avec l'étude des effets des actions relatives à l'égalité salariale et à l'accès des femmes aux postes à responsabilités, mesurés grâce aux données RH. Cependant, il convient à présent d'en tirer des conclusions permettant de répondre plus précisément à notre question de recherche : **À quelles conditions une politique d'égalité professionnelle, incluant plusieurs mesures relatives à différents processus RH, peut-elle faire l'objet d'une appropriation suffisante par les différents acteurs pour avoir des effets ?**

### **III. Analyse – Les conditions de l’appropriation et des effets des mesures d’égalité professionnelle**

À partir des résultats précédents, on peut mieux comprendre le processus d’appropriation des mesures et notamment identifier des facteurs structurant cette appropriation (III.1). Pour cela, on mobilise deux des « regards » (de Vaujany, 2006) de la perspective appropriative des dispositifs de gestion : la dimension psycho-cognitive (processus d’apprentissage par les utilisateurs) et la dimension socio-politique (production d’une régulation conjointe). Cela permettra ensuite d’identifier les conditions de l’appropriation de la politique d’égalité professionnelle (III.2).

#### ***III.1. Les facteurs structurants de l’appropriation des mesures***

On montre que l’appropriation des mesures dépend avant tout de leur contenu, mais aussi des contextes locaux des entités, ce qui souligne que le processus d’apprentissage n’est pas uniforme selon les entités et selon les acteurs. On met également en exergue l’importance des conceptions de l’égalité professionnelle dans le processus d’appropriation, qui peuvent conduire à produire des régulations conjointes structurées par le mode de gestion de l’égalité professionnelle ayant cours dans l’entité. Cela permet de comprendre une mise en conformité partielle des acteurs au changement (Castel et Friedberg, 2010), se traduisant par une appropriation sélective des mesures.

##### **III.1.1. Une appropriation sélective des mesures selon leur contenu**

Au-delà des différences que l’on peut remarquer entre les entités du point de vue de l’appropriation des mesures (différenciation interindividuelle), on s’intéresse tout d’abord à ce que l’on a appelé la différenciation intra-individuelle : un même individu pourra s’approprier différemment différentes mesures, selon leur contenu.

Un tableau permet de synthétiser le degré d’appropriation des mesures de l’accord Égalité professionnelle 2011-2014 nécessitant une implication des managers ou des RH<sup>85</sup> (Tableau 33). Les actions positives sont indiquées en gras.

---

<sup>85</sup> Ce tableau ne vise pas une extrême précision et ne constitue pas un audit. Il repose uniquement sur la parole des interviewés des quatre entités.

Mesures	Mesure appliquée	Mesure appliquée inégalement	Mesure non appliquée
Neutralité des offres d'emploi (éradication des stéréotypes de genre, éradication de la mention du régime de travail « temps plein », intitulés et formulations qui rendent les offres accessibles et attractives autant aux femmes et aux hommes)		X	
Formation des managers sur les biais décisionnels			X
<b>Recrutement en priorité d'une femme en cas de compétences équivalentes</b>		X	
<b>Short-lists d'au moins 4 personnes pour le recrutement, paritaire quand le nombre de candidatures à compétences égales le permet - analyse formalisée quand ce n'est pas paritaire</b>			X
<b>Jurys de sélection paritaires pour les recrutements internes</b>			X
Communication auprès des lycées et écoles		X	
Activités de tutorat prises en compte dans les objectifs des intéressés et dans l'appréciation annuelle		X	
Mesures individuelles de correction des écarts salariaux hommes femmes distinctes des mesures individuelles managériales (donc cumulables)		X	
Décisions en matière d'égalité salariale expliquées au cours d'un entretien avec le ou la salarié-e avec remise d'une notification écrite individuelle détaillée		X	
Information des salariés sur l'impact de leurs choix (temps partiel, etc.) sur leur retraite	X		
Il n'y a plus d'obligation de mobilité géographique dans le passage E ou F			X
<b>Budget spécifique supplémentaire de promotion consacré à l'équilibre des sexes par bande et métier</b>		X	
Dispositif d'accompagnement pour les salariés ayant un niveau de classification inférieur à celui du poste sur lequel ils sont recrutés : dispositif de 6 ou 12 mois à l'issue duquel le salarié obtient le niveau de classification requis en cas de réussite, et se voit proposer un nouveau poste correspondant à son niveau de classification en cas d'échec		X	
<b>Revue de personnel aborde en premier les situations du sexe minoritaire dans les effectifs</b>			X
Création de réseaux de talents féminins à tous les niveaux de l'organisation, l'entreprise s'engage également à soutenir leur développement		X	
Mise en place de réseaux locaux œuvrant pour l'égalité professionnelle		X	
<b>Présence de candidatures des deux sexes pour tout poste ouvert dans un Codir</b>			X
<b>Short-list d'au moins 4 personnes, paritaire si possible, pour tout poste ouvert dans un Codir</b>			X
<b>Jurys de sélection paritaires pour les postes ouverts en Codir (en cas de recrutement interne)</b>			X
Mise en place d'un accompagnement personnalisé permettant de changer de filières métiers et/ou d'évoluer dans la hiérarchie de l'entreprise		X	
Faire progresser le taux de féminisation des parcours de professionnalisation afin de le mettre en cohérence avec le taux de féminisation de l'effectif parcours de professionnalisation			X
Besoins de formation exprimés au retour d'un congé parentalité systématiquement examinés et actions correspondantes facilitées	X		
Formations courtes et modulaires privilégiées pour les temps partiels		X	
Parcours de professionnalisation compatibles avec les contraintes personnelles, soutien particulier pour que les charges familiales ou les contraintes personnelles ne soient pas un obstacle			X

Mesures	Mesure appliquée	Mesure appliquée inégalement	Mesure non appliquée
Entretien systématiquement avant et après congé parentalité	x		
Mesures pour permettre aux salariés en congé parentalité de continuer à recevoir à leur domicile des informations concernant l'entreprise	x		
Reprise du même poste à l'issue du congé parentalité, salariés informés en cas de changements dans le service	x		
Aménagement de l'organisation du travail (télétravail, ...) sur avis du médecin du travail pour les femmes enceintes, refus systématiquement notifié et motivé, la salariée peut formuler un recours auprès de la ligne managériale	x		
Échange entre salarié et manager avant d'envisager une prise de temps partiel, refus systématiquement notifié et motivé	x		
Le temps partiel ne doit pas être un obstacle à l'évolution professionnelle		x	
Kits de communication sur les mesures de l'accord (RRH et managers)		x	
Module de formation spécifique à l'égalité professionnelle pour managers, RH et salariés		x	

*Tableau 33 : Application des mesures de l'accord Égalité professionnelle 2011-2014*

Ce tableau de synthèse permet de comprendre les raisons de la non-appropriation d'une mesure. Pour cela, on s'attache tout d'abord à caractériser les mesures présentes dans chaque catégorie. On constate ainsi que, selon le processus RH concerné, l'appropriation est relativement différente.

Parmi les mesures « à succès », c'est-à-dire connues et mises en œuvre correctement dans les entités, on trouve de nombreuses mesures liées à la maternité et à la parentalité. Notons que les managers et RH les mettent en œuvre mais parfois sans savoir qu'il s'agit de mesures inscrites dans l'accord Égalité professionnelle. Ainsi, comme le dit un responsable RH, réaliser un entretien avec la salariée avant et après le congé de maternité relève du bon sens pour organiser au mieux son départ et son retour. Les mesures liées à la parentalité sont alors perçues comme légitimes, car relevant d'une forme de bon sens pratique. Par exemple, on a vu qu'à l'AD, l'aménagement des plannings de façon à prendre en compte les contraintes personnelles et familiales relève de la nécessité pratique pour les responsables de boutique.

Les mesures mises en œuvre inégalement selon les entités sont réparties de façon assez uniforme entre le recrutement, la rémunération et la promotion. Ce sont souvent des mesures qui rencontrent une résistance de la part de certains acteurs, notamment les mesures relevant de l'égalité des chances, comme on l'a vu.

Les mesures non mises en œuvre sont des mesures liées plutôt au recrutement ou à la promotion. Ce sont souvent des mesures qui rencontrent une forte résistance, notamment certaines qui relèvent de l'égalité des chances, mais également des mesures non connues : c'est par exemple le cas de la mesure consistant à aborder en premier les dossiers du sexe minoritaire dans les revues de personnel. Notons que RH comme managers peuvent être pris dans une forme de « routine » dans leur gestion des cas qu'ils ont à traiter, qui ne les incite pas à se renseigner sur les nouveautés de la politique de l'entreprise en la matière. Les revues de personnel en font partie, alors que, par exemple, pour une RH d'une entité technique, le traitement des congés de maternité, qui sont rares du fait du taux de féminisation et de la moyenne d'âge de l'entité, ne constitue pas une routine et nécessite donc de se renseigner sur la politique de l'entreprise en la matière.

*« - Est-ce que vous regardez les femmes en premier dans les revues de personnel ?*

*- Dans mon UI, non, dans les revues de personnel on prend les équipes par manager et on prend l'ordre alphabétique. Après, les revues de cadres c'est peut-être différent. Moi je participe à la revue de non-cadres, la revue de cadres c'est au niveau du Codir. [...] J'ai une salariée de mon périmètre qui est en congé maternité. Elle nous a avertis, et moi et le manager, quand elle a su qu'elle était en congé maternité, du coup j'ai récupéré un livret sur les droits de la maternité, je lui ai remis. Ça faisait bien 15 ans que je n'avais pas eu de congé maternité. Avant j'étais à l'UAT (Unité d'assistance technique) où il y avait des gens d'un certain âge, donc pas du tout de congé maternité, c'est pour ça que je suis retournée dans la réglementation pour vérifier les règles. » - RRH de proximité dans une unité technique, femme*

Enfin, il est plus complexe d'identifier les mesures mises en œuvre « par hasard », c'est-à-dire des mesures dont l'application est rendue soit très facile soit très difficile selon le contexte local. Les acteurs locaux ne font donc pas spécifiquement d'efforts pour les appliquer, et parfois les appliquent sans même savoir qu'elles existent. La parité des short-lists en fait partie : difficile ou facile à atteindre selon le métier et les candidatures, la parité d'une short-list provient souvent plus du hasard des candidatures que d'un effort spécifique réalisé par le chargé de recrutement ou le manager. La parité des jurys de sélection en fait également partie : dans plusieurs entités, il n'y a pas de jury » proprement dit, comme on l'a dit, et dans d'autres, la dénomination de « jury » renvoie en réalité à un binôme constitué d'un



RH et d'un manager. Dans ce cas, les « jurys » peuvent être paritaires du fait de la féminisation de la filière RH, sans même que les acteurs aient connaissance de cette mesure.

Finalement, on constate que le contenu des mesures structure leur appropriation. Le processus d'apprentissage n'est alors pas uniforme selon les mesures considérées.

On s'intéresse à présent plus précisément à l'influence des contextes locaux sur l'appropriation des mesures. On mobilise donc la dimension socio-politique de la perspective appropriative des dispositifs de gestion, qui s'inspire entre autres de l'analyse stratégique des organisations, et qui souligne que l'acceptation comme la résistance vis-à-vis du changement sont structurées par le local (Crozier, [1964] 2001 ; de Vaujany, 2006 ; Grimand, 2012).

### **III.1.2. Une appropriation structurée par les contextes locaux**

Le contexte local constitue un des éléments structurants du processus d'appropriation et de mise en œuvre de la politique d'égalité professionnelle. Plusieurs phénomènes sont à l'œuvre. Tout d'abord, le contexte économique et les logiques budgétaires peuvent venir influencer sur la priorisation de l'égalité professionnelle mais aussi sur la temporalité et la mise en œuvre des processus RH. Ensuite, les métiers et la population de l'entité peuvent structurer les enjeux locaux en matière d'égalité professionnelle et conduire parfois à une focalisation sur certains aspects de cette thématique. Enfin, les relations entre les acteurs au niveau local conditionnent aussi l'appropriation des mesures.

#### **III.1.2.a. Le contexte économique et les logiques budgétaires**

Les entités choisies pour les études de cas se caractérisent entre autres par une diversité de situation économique, comme on l'a vu (*cf.* par exemple Tableau 20, p. 214).

Cette diversité de contexte économique et de gestion de la main d'œuvre a une double conséquence sur l'égalité professionnelle. D'une part, l'égalité professionnelle est présentée comme secondaire par rapport aux enjeux économiques et financiers, comme on l'a vu. Ainsi, dans un contexte économique tendu, la communication interne porte probablement de façon privilégiée sur les enjeux liés directement à l'activité et à la performance économique de l'entité, sachant que l'égalité professionnelle peut de plus être perçue comme un centre de coûts, à réduire en contexte économique difficile. D'autre part, un contexte économique tendu peut également avoir un effet sur la gestion des compétences et de la main d'œuvre. Cela pèse

notamment sur le processus de recrutement, accéléré dans certaines entités en cas de contexte économique difficile, comme on l'a vu. Cette accélération peut quant à elle freiner l'application des mesures d'égalité professionnelle liées au recrutement, mais également les efforts en vue d'un recrutement plus mixte, qui peuvent tous deux demander du temps, et peut également détériorer les relations entre les entités concernées et l'Agence de recrutement.

### **III.1.2.b. Les métiers, les populations et les enjeux relatifs à l'égalité professionnelle**

Les métiers et la population des entités viennent aussi influencer sur les mesures qui sont le mieux appliquées et connues.

Ainsi, la distinction entre métiers techniques et métiers commerciaux est centrale pour comprendre l'application de mesures relatives à la mixité des métiers. À l'UI ou à ETN, les mesures de parité des short-lists sont parfois considérées comme absurdes car impossibles à respecter, comme on l'a vu (*cf.* par exemple verbatim p. 222). À l'AD, elles sont appliquées dans la mesure du possible, et les managers et chargés de recrutement déclarent manifester une certaine vigilance sur la mixité des candidatures à toutes les étapes du recrutement.

*« Je suis vigilante sur la mixité à toutes les étapes. J'ai ça en tête, je sais que je veux des femmes. » - Chargée de recrutement AD, femme*

La population des entités est également un facteur structurant de la connaissance et de l'appropriation des mesures. Ainsi, à l'UI où la moyenne d'âge est élevée, les mesures relatives à la parentalité sont très peu connues, alors qu'elles le sont beaucoup plus en AD où on trouve de nombreux salariés en âge d'avoir des enfants.

De la même façon, on a vu que certaines mesures de la politique d'égalité professionnelle sont parfois réservées aux femmes cadres ou à des postes à responsabilités (mentoring, développement professionnel, certains réseaux de femmes...). De ce fait, les acteurs des entités où la population est constituée essentiellement de non-cadres connaissent moins bien ces mesures. Un exemple frappant est celui de l'UI, entité composée essentiellement d'hommes non-cadres, où les réseaux de femmes sont quasiment totalement inconnus.

On valide finalement ici, dans l'influence du contexte économique et de la population concernée, les hypothèses qui avaient permis de définir les terrains (*cf.* p. 106).

### **III.1.2.c. Le système organisationnel et les relations entre acteurs**

Le système organisationnel et les relations entre acteurs peuvent également influencer sur le processus d'apprentissage relatif à la politique d'égalité professionnelle.

Ainsi, on a vu que les relations avec l'Agence de recrutement peuvent structurer en partie l'appropriation des mesures relatives au recrutement : des relations resserrées comme à l'AD avec l'organisation des journées de recrutement permettent une meilleure appropriation des mesures par le biais d'une communication facilitée par l'Agence sur les mesures, facteur clé de l'apprentissage par les managers recruteurs.

Dans le même ordre d'idée, le pouvoir accordé au correspondant Rétribution dans la mise en œuvre du budget de correction des dépositionnements et du budget de promotion additionnel diffère comme on l'a vu selon les entités. Cela influe sur l'apprentissage des mesures relatives à l'égalité salariale et à l'accès des femmes aux postes à responsabilités. La professionnalisation des RH locaux sur ces sujets joue aussi sur l'appropriation de ces mesures.

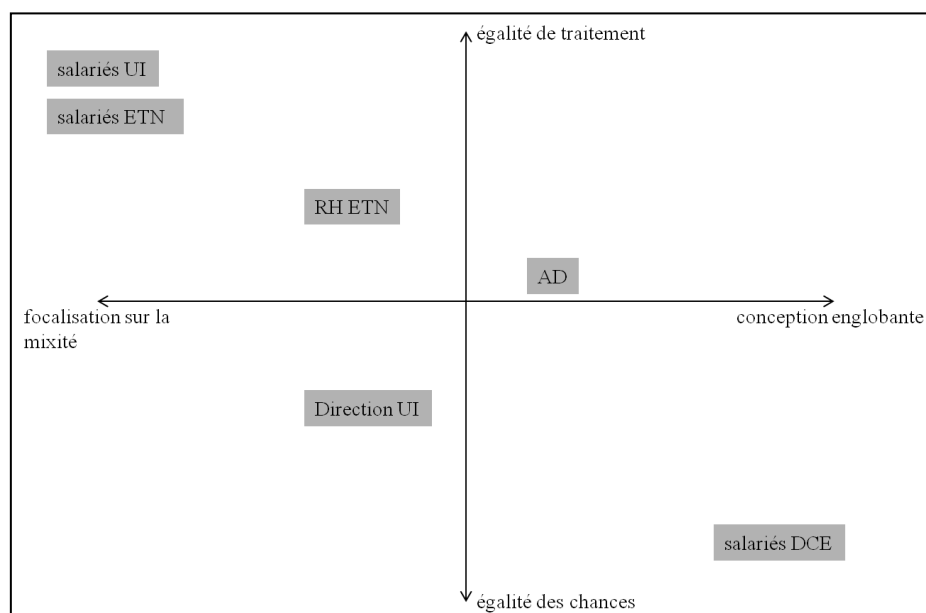
Ce sont ici deux exemples soutenant l'argument selon lequel le contexte organisationnel et les relations entre acteurs jouent de façon importante sur le processus d'apprentissage des mesures relatives à l'égalité professionnelle, et donc sur leur appropriation, ce que l'on retrouve dans l'approche socio-politique des travaux relevant de la perspective appropriative des dispositifs de gestion (de Vaujany, 2006). Ils soulignent aussi l'importance d'une utilisation conjointe de la dimension psycho-cognitive et de la dimension socio-politique mobilisées par cette perspective. On constate en effet que le processus d'apprentissage (dimension psycho-cognitive) est facilité par des actions telles que la professionnalisation et la formation (Carton, de Vaujany, Perez et Romeyer, 2006) qui peuvent être en partie structurées par les relations entre acteurs et les contextes locaux – ces derniers structurant plus largement la production d'une régulation conjointe (perspective socio-politique), comme le souligne Grimand (2012).

### **III.1.3. Une appropriation selon la conception et la gestion de l'égalité professionnelle : typologie**

L'appropriation des mesures dépend aussi des conceptions de l'égalité professionnelle qui ont cours dans l'entité. La notion de conception renvoie aux logiques institutionnelles : en

effet, comme on l'a vu, le flou qui entoure les logiques institutionnelles de l'égalité professionnelle véhiculées notamment par les pouvoirs publics, par le biais du cadre légal, et par les pratiques des autres entreprises, nécessite de la part des différents acteurs de l'entreprise un travail d'interprétation de ces logiques institutionnelles. Ici, il semble que ce travail n'ait pas produit une définition uniforme de l'égalité professionnelle au sein d'Orange. À partir de nos entretiens, nous pouvons en effet appréhender des conceptions différentes de l'égalité professionnelle, et nous pouvons constater qu'elles structurent le processus d'appropriation des mesures.

Un schéma permet ici de caractériser les entités selon leur conception de l'égalité professionnelle (Schéma 6)<sup>86</sup>.



*Schéma 6 : Typologie des entités en fonction de leur conception de l'égalité professionnelle*

Pour rappel, la conception de l'égalité professionnelle est adossée à deux dimensions : les frontières de l'égalité professionnelle et les logiques de l'égalité professionnelle (cf. p. 43). Ainsi, on oppose : d'une part, sur l'axe horizontal, une vision de l'égalité professionnelle restreinte à la mixité (à gauche) et une vision plus englobante de l'égalité professionnelle (à droite), comprenant notamment l'égalité salariale, l'accès aux postes à responsabilités et l'équilibre vie privée – vie professionnelle ; d'autre part, sur l'axe vertical, une logique d'égalité de traitement (en haut) et une logique d'égalité des chances (en bas).

<sup>86</sup> Ce schéma ne prétend pas à l'exactitude, mais cherche à fournir une représentation graphique de nos résultats.

Dans le cadran en haut à gauche, on trouve les salariés de l'UI et d'ETN. En effet, les salariés de ces entités techniques se focalisent souvent sur la notion de mixité. Ils considèrent pour la plupart qu'il ne peut pas y avoir d'inégalités salariales du fait de l'historique de la Fonction publique. Le Codir paritaire de l'UI et le fait qu'une femme était directrice d'ETN au moment de notre enquête constituent autant d'arguments avancés pour prouver qu'il n'y pas d'inégalités dans l'accès aux postes à responsabilités. Ces salariés (et managers) se positionnent alors souvent dans une logique d'égalité de traitement, s'élevant de façon parfois virulente contre les actions positives, considérées comme discriminatoires.

*« Le principe [des actions positives] peut être intéressant mais ça conduit toujours à des distorsions, de ne pas mettre la bonne personne parce qu'il faut mettre une femme. On ne m'a jamais forcé à prendre une femme pour ces raisons-là. Mais c'est comme dans tous les domaines, derrière les quotas il y a des risques. Regardez les listes électorales, vous verrez ce qu'on fait pour arriver à l'égalité. Ça peut être une solution mais ce n'est pas la bonne. Je pense qu'il faut plutôt faire un travail en amont beaucoup plus poussé. Si on veut plus d'égalité il faut beaucoup plus de femmes, quand on cherche à pourvoir un poste et qu'on a 20 hommes sur 20 candidats... Quand il y aura autant de candidates que de candidats, ça aura changé. » - Responsable ETN, homme*

Les RH d'ETN sont quant à eux plus sensibilisés à l'existence de formes d'inégalité autres que la non-mixité : notamment, ils mentionnent comme on l'a vu l'existence d'inégalités salariales. Ils sont aussi plus favorables à la mise en œuvre d'actions positives, par exemple dans le cadre du recrutement.

Comme on l'a vu, la Direction de l'UI a quant à elle une posture favorable aux actions positives, comme en témoigne la mise en place d'un Codir élargi paritaire. Elle focalise l'égalité professionnelle sur la mixité mais aussi sur l'accès des femmes aux responsabilités.

À l'AD, la majorité des interviewés ont une vision plutôt convergente de l'égalité professionnelle. Ainsi, si des mesures actives telles que le fait de constituer des short-lists paritaires dans la mesure du possible sont bien acceptées, d'autres actions positives telles que la classe de contrats de professionnalisation très majoritairement féminine ont rencontré des oppositions, notamment parce que plusieurs candidates n'ont pas été à la hauteur des attentes.

*« On nous a demandé, il y a de ça un an, de faire une promotion de contrats de professionnalisation quasiment exclusivement féminine. La DO Île-de-France nous a court-circuitées et a créé cette promo de contrats de prof avec 87% de femmes. Ça ne s'est pas très bien passé. On a eu rapidement des désistements et puis on a eu également des abandons de salariées en situation de monoparentalité dont les contraintes personnelles étaient incompatibles avec la vie en boutique. Du coup ces jeunes femmes enchaînent les arrêts maladies, les ASA [autorisations spéciales d'absence]. Cette promo est diluée puisque il y a 15 personnes pour 58 entités donc tu n'en as peut-être pas entendu parler. Mais on voit ce que ça donne quand on tord les critères de sélection. » - DRH adjoint AD, homme*

Enfin, les salariés de la DCE ont une vision plus englobante de l'égalité professionnelle, puisqu'ils évoquent les inégalités salariales, les inégalités dans l'accès aux postes à responsabilités, la charge de travail, notamment. Ils se montrent plutôt favorables aux actions positives. On peut formuler l'hypothèse que c'est la conscience très forte qu'ils ont des inégalités qui les poussent à considérer favorablement les actions positives, comme des actions correctrices. Et cette conscience très forte des inégalités peut provenir quant à elle du fait que la DCE est effectivement caractérisée par des inégalités plus importantes que les autres entités, comme on l'a vu dans la présentation des indicateurs chiffrés (*cf.* p. 213). On a vu également que les salariés de la DCE se plaignent du manque de transparence de certains processus (notamment promotion et gestion des Talents), ce qui peut aussi accentuer les perceptions d'inégalités.

On ne positionne pas ici d'autre point pour la DCE : en effet, on a vu le rôle joué par le DRH de la DCE qui témoigne semble-t-il d'une certaine opposition à la politique d'égalité professionnelle, ce qui rend impossible son positionnement sur le schéma. Cette opposition et la « misogynie » perçue de ce DRH, évoquée par de nombreux interviewés, peuvent d'ailleurs expliquer en partie l'existence d'inégalités importantes dans cette entité, et la forte conscience des inégalités dont les salariés de cette entité font preuve. Cela pose d'ailleurs la question du pouvoir d'un individu par rapport à la règle : ici, le pouvoir important pris par le DRH dans certains processus RH comme le recrutement ou la promotion (*cf.* p. 213) lui confère un rôle central dans l'application, ou au contraire l'absence d'application, de la politique d'égalité professionnelle, du fait de la transversalité de l'égalité professionnelle à ces processus RH.

Finalement, en utilisant la dimension psycho-cognitive de la perspective appropriative des dispositifs de gestion (de Vaujany, 2006) on constate que chaque entité peut se caractériser par un processus d'apprentissage de la politique d'égalité professionnelle différent, et que, même au sein des entités, différents acteurs peuvent avoir des apprentissages différents, selon leur conception de l'égalité professionnelle. De plus, alors que l'accord d'entreprise se positionne plutôt dans une logique d'égalité de traitement mais définissant certaines mesures relevant de l'égalité des chances, très peu d'acteurs de terrain, qu'ils soient salariés, managers ou RH, adoptent la logique de l'égalité des chances. Cela explique notamment le manque d'appropriation des mesures relevant de l'égalité des chances (*cf.* Tableau 33, p. 270).

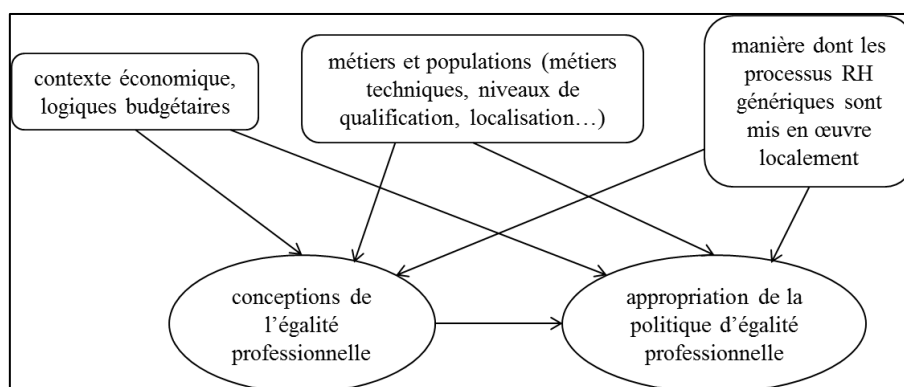
Pour passer à un autre regard de la perspective appropriative des dispositifs de gestion, à savoir la dimension socio-politique (Grimand, 2012), on constate que ces différences de conception et de processus d'appropriation conduisent à des régulations conjointes (Reynaud, [1989] 1997) différentes. Ainsi, à l'UI, on observe une double régulation conjointe : alors que la Direction produit une régulation conjointe finalement assez proche de la régulation de contrôle (politique de l'entreprise), notamment en mettant en place des actions positives, les salariés et managers de premier niveau produisent une régulation conjointe qui s'en éloigne en se focalisant sur la mixité et sur l'égalité de traitement. À ETN, la régulation conjointe consiste en une gestion de l'objectif de mixité essentiellement, mais d'autres dimensions de l'égalité professionnelle telles que l'égalité salariale ou l'égalité dans la promotion sont prises en charge par des experts RH. À l'AD, la régulation conjointe consiste plutôt en une gestion très concrète de l'égalité professionnelle, adossée aux enjeux rencontrés sur le terrain : ainsi, la question de l'équilibre vie privée – vie professionnelle est intégrée dans la notion d'égalité professionnelle, du fait notamment de l'importance que prend la prévention de l'absentéisme dans cette entité. Enfin, à la DCE, la régulation conjointe consiste plutôt en une gestion processuelle de l'égalité professionnelle : ce sont essentiellement les processus RH qui sont critiqués comme insuffisamment transparents, alors que dans le même temps la mise en place de mesures volontaristes, qui ne sont pas prises en charge par la DCE mais par l'établissement principal (OBS) telles que le réseau de femmes, ou l'organisation d'événements, est très appréciée.

On constate ici que la mobilisation conjointe de la perspective appropriative des dispositifs de gestion et du concept de logiques institutionnelles a permis de mettre au jour une appropriation de la politique d'égalité professionnelle structurée en partie par un travail d'interprétation des logiques institutionnelles de l'égalité professionnelle, travail de définition

en grande partie adossé au contexte des entités, qui contribue à la coexistence de conceptions différentes de l'égalité professionnelle au sein de l'entreprise, et qui structure l'apprentissage et la mise en œuvre des mesures.

### III.1.4. Synthèse : les facteurs structurant l'appropriation des mesures

Finalement, cette section a permis d'identifier les facteurs structurant l'appropriation des mesures. On résume par un schéma ces facteurs (Schéma 7).



*Schéma 7 : Les facteurs structurants de l'appropriation des mesures*

On retrouve ainsi le contexte économique (et les logiques budgétaires), les métiers et les populations qui structurent les enjeux en matière d'égalité professionnelle, et la manière dont les processus RH génériques étudiés (recrutement, rémunération, promotion) sont mis en œuvre localement. Ces différents éléments structurent directement l'appropriation de la politique d'égalité professionnelle, mais également les conceptions de l'égalité professionnelle qui ont cours dans les entités, comme on l'a vu. Or, on a montré que ce dernier facteur influe également sur l'appropriation de la politique d'égalité professionnelle.

### III.2. Les conditions et leviers de l'appropriation des mesures

On s'intéresse maintenant aux conditions de l'appropriation des mesures, en mobilisant deux des dimensions convoquées par la perspective appropriative des dispositifs de gestion (de Vaujany, 2006 ; Grimand, 2012) : la perspective psycho-cognitive (processus d'apprentissage) et la perspective socio-politique (production d'une régulation conjointe). Les leviers nous paraissent reposer sur deux dimensions : d'une part, le rôle clé de certains acteurs, d'autre part, la communication et la formation. Ces leviers permettent de renforcer



l'appropriation de la politique au travers du respect des mesures de l'accord, mais aussi de favoriser l'émergence de pratiques favorables à l'égalité professionnelle dans les entités, au-delà du simple respect de l'accord.

### **III.2.1. Les acteurs essentiels dans le processus d'apprentissage**

Les équipes Égalité professionnelle ne constituent pas les seuls acteurs du déploiement de l'accord. Comme on l'a vu, les correspondants Égalité professionnelle restent impuissants à faire appliquer seuls la politique d'égalité professionnelle : ils doivent se reposer sur les acteurs RH, mais aussi sur les membres des Codirs.

#### **III.2.1.a. Les équipes Égalité professionnelle : des acteurs dédiés**

Pour rappel, au niveau de l'entreprise, une Direction Égalité professionnelle définit la politique d'égalité professionnelle.

Au niveau des établissements principaux, l'égalité professionnelle est portée par les correspondants Égalité professionnelle qui veillent au respect de la politique, gèrent le dialogue social au niveau local sur cette thématique et proposent des actions concrètes.

Par exemple, à la DCE, les correspondantes Égalité professionnelle envoient systématiquement un mail aux salariées qui viennent de déclarer leur grossesse pour les informer de leurs droits, vérifient que les entretiens avant et après le congé maternité sont bien effectués, et mesurent même la satisfaction de ces salariées vis-à-vis de ces entretiens.

À l'AD, l'équipe RH reçoit de fortes incitations à s'engager sur le sujet de l'égalité professionnelle, et notamment sur le sujet de la mixité des recrutements, de la part de l'équipe RH de la DO, et plus précisément de la correspondante Égalité professionnelle. Comme on l'a vu, la correspondante Égalité professionnelle de la DO a ainsi demandé la mise en place d'une promotion d'étudiants en contrats de professionnalisation composée à 87 % de femmes.

*« Et donc mon action cette année, c'est que par l'intermédiaire des contrats pro, on a 21 contrats pro qui vont démarrer en novembre, donc avec l'aide des responsables d'AD et des responsables d'emploi, et avec l'agence de recrutement, nous allons diversifier notre sourcing, et on va faire en sorte d'avoir beaucoup plus de candidatures féminines, mon objectif étant que sur les 21 contrats pro on ait 80 % de filles. Mais pour avoir 80 % de filles, on va augmenter le vivier des filles, et pour faire ça, grâce à mes rencontres avec les MLE [Missions locales de*

*l'emploi], j'ai rappelé mon interlocuteur, qui couvre les MLE d'Île-de-France, on leur fait une fiche de poste type, et on leur demande de nous amener des candidats et des candidates, ils savent qu'on étudiera de manière particulière et privilégiée des filles. Les AD, on leur a demandé d'avoir des contrats pro, et on leur a dit que l'idée c'était d'avoir des contrats pro [féminisés] pour que l'année prochaine si on a des recrutements on se serve de ce vivier privilégié. Mais les réticences se sont fait sentir, de la part des DRH, une DRH femme, 80 % de femmes sur 21 ça fait beaucoup... » - Correspondante Égalité professionnelle AD, femme*

Cette forme d'ingérence de la DO, par le biais de la correspondante Égalité professionnelle, n'est pas toujours très bien vécue par l'équipe RH de l'AD, comme on l'a vu. Mais cette forme d'ingérence se focalise sur la mixité dans le recrutement, qui est, comme on l'a vu également, le point faible de cette entité en matière d'égalité professionnelle.

Enfin, chaque entité comporte un référent Égalité professionnelle, dont l'implication et l'engagement sont inégaux selon les entités : à l'UI et à l'AD, ce sont des RH de proximité, et ils se chargent notamment de communiquer sur les mesures de l'accord auprès des membres du Codir. À ETN, le référent, RH de proximité expert en rétribution, se montre moins impliqué mais sa position d'expert en rétribution lui permet de s'assurer du respect des mesures relatives à la rétribution. À la DCE, l'ancienne référente Égalité professionnelle, une salariée en CDD de 3 mois, n'avait pas été remplacée au début de notre enquête, et un RH de proximité a été nommé référent plusieurs mois après. C'est d'ailleurs sans doute un signe du désintérêt du DRH de la DCE sur ce sujet – en effet c'est lui qui devait désigner le référent Égalité professionnelle.

Globalement, ces référents Égalité professionnelle établissent généralement peu de liens entre leur rôle de référent et leur rôle RH dans l'entité. Par exemple, à l'UI, la référente Égalité professionnelle présente la politique d'égalité professionnelle en Codir, mais ne semble pas évoquer le sujet de l'égalité professionnelle auprès des managers en tant que RH de proximité. D'ailleurs les managers de premier niveau ne l'ont pas identifiée comme référente Égalité professionnelle. Le rôle du référent dans l'organisation (RH de proximité, ou Expert RH, ou Chargé de relations sociales...) ne semble finalement pas structurant : c'est plutôt son implication personnelle sur le sujet qui peut structurer son action en faveur de l'égalité professionnelle, et donc son importance dans le processus d'appropriation et de mise en œuvre de la politique d'égalité professionnelle.

### **III.2.1.b. Les équipes RH locales : entre application et diffusion**

Les RH jouent un rôle clé dans l'appropriation et l'application des mesures de l'accord. La transversalité de l'égalité professionnelle aux différents processus RH confère en effet à chaque acteur RH le rôle de « gardien du Temple » veillant au respect de la politique d'égalité professionnelle, selon son positionnement vis-à-vis des processus RH.

Au niveau central, on peut ainsi citer les chargés de recherche et de recrutement dont l'implication est essentielle pour la mise en œuvre des mesures liées au recrutement, comme on l'a vu. Leur potentiel de force de proposition sur des profils « atypiques » peut également leur conférer un rôle majeur dans la féminisation des équipes – même si ce potentiel est encore insuffisant, du fait du positionnement de l'Agence de recrutement comme prestataire de service, comme on l'a vu.

Au niveau des entités, chaque acteur RH est également porteur de l'application des mesures de l'accord afférentes au processus qu'il gère. Cependant, les entités étudiées donnent à voir une professionnalisation et un engagement inégaux de la filière RH sur la thématique de l'égalité professionnelle. Ainsi, à ETN, les RH jouent un rôle important en incitant les managers à identifier des femmes et en les informant sur l'existence d'un budget de promotion additionnel spécifique pour la promotion des femmes. À l'inverse, les RH de proximité de l'UI, tout en semblant impliqués sur la thématique de l'égalité professionnelle, ne veillent pas réellement au respect des mesures de l'accord qu'ils ne semblent pas connaître parfaitement. Le DRH de la DCE est quant à lui présenté comme très opposé à la thématique de l'égalité professionnelle, et son pouvoir, déjà évoqué, dans les processus RH pourrait expliquer le fait que la politique d'égalité professionnelle est moins bien appliquée à la DCE que dans d'autres entités étudiées. Cela souligne en creux l'importance de l'implication de la filière RH sur la thématique de l'égalité professionnelle.

Les RH peuvent également jouer un rôle important dans la communication locale sur l'accord et donc la diffusion de la connaissance des mesures.

C'est notamment le cas à l'AD. En effet, et contrairement aux autres entités où les RH semblent étonnamment en retrait en matière de diffusion de la politique et de communication sur les mesures, dans cette entité les RH sont présentés comme des relais de la politique d'Orange, qui utilisent de surcroît différents canaux de communication pour diffuser les informations relatives à l'égalité professionnelle dans l'entité. Cette communication peut dans

certains cas viser le respect des mesures et la mise en place d'actions, et dans d'autres viser plutôt une forme de sensibilisation.

*« Au quotidien, dès qu'ils [les RH] peuvent, dès qu'il y a des actions, ils nous font passer des messages au travers de réunions téléphoniques, de M\*\*\* FM [sorte de radio virtuelle de l'AD]. » - Responsable de boutique AD, homme*

*« Il y en a [de la communication sur l'égalité professionnelle] sur les outils de communication du Groupe, intranoo [intranet] et autre. En push, pas forcément, mais si je veux la trouver, je la trouve facilement. Et encore une fois les RH de l'entité en font le relais. Par exemple la dernière fois à la journée de la femme on a été sensibilisés à respecter cette journée dans le bon sens, pour éviter tous les petits gestes négatifs comme dire 'tiens c'est ta journée'. On est sensibilisés sur ce qui est fait, sur l'équilibre hommes-femmes dans les équipes. Cette sensibilisation a été faite par les RH de proximité qui nous ont donné un kit de communication sur le sujet. Donc il y a une com' nationale reprise par les RH. » - Responsable de secteur AD, homme*

On voit ici que les RH se font le relais de la communication de l'entreprise. Cela peut permettre de toucher des acteurs qui ne sont pas forcément atteints directement par la communication du Groupe, ou qui n'y prêtent pas attention.

On peut se demander pourquoi les RH se font plus les relais de la politique dans l'AD que dans d'autres entités. Comme dans d'autres entités, la référente Égalité professionnelle appartient à l'équipe RH de l'AD. Mais elle ne porte pas seule la communication sur l'égalité professionnelle, et les managers et salariés de l'AD évoquent souvent l'implication de la DRH de l'AD sur le sujet de l'égalité professionnelle.

Plus généralement, on observe que les RH sont relativement mieux perçus à l'AD que dans d'autres entités : plus proches du terrain, plus en contact avec les managers. Selon un RH, l'équipe RH manifeste en effet un souci de proximité avec les managers, notamment en faisant dispenser des formations à destination des managers par l'équipe RH de l'entité de manière à créer un lien entre RH et managers. Cela peut être dû notamment à l'éloignement géographique de certaines boutiques, qui incite les RH à renforcer la communication et le lien avec les managers.

*« On n'est pas tous les deux jours en boutique, ça on n'y arrive pas. Par contre on s'attache à avoir un accueil au moins téléphonique digne de ce nom. Et on a*

*mis en place un certain nombre d'actions auprès des managers : une formation au recrutement à destination de tous les managers organisée par Orange Avenirs, et on a tenu à dispenser nous-mêmes dans le cursus de formation des nouveaux managers le volet RH. C'est une formation pour rappeler ce qu'est un contrat de travail, comment fonctionne la discipline, etc. » - DRH adjoint AD, homme*

On peut donc formuler l'hypothèse que de bonnes relations avec les RH facilitent la communication entre les RH et les managers, notamment sur le sujet de l'égalité professionnelle ; à l'inverse, dans les entités où les relations sont moins bonnes, notamment quand les RH sont critiqués par les managers pour leur focalisation sur la gestion budgétaire de la main d'œuvre, évoquer dans le dialogue entre RH et managers des sujets parfois considérés comme annexes tels que l'égalité professionnelle peut s'avérer compliqué.

On voit finalement ici l'importance du rôle des RH. La professionnalisation et l'implication inégales de la filière RH, ainsi que des relations distendues avec les managers et salariés de l'entité, peuvent alors constituer des freins importants à l'appropriation et à la mise en œuvre de la politique d'égalité professionnelle.

#### **III.2.1.c. Les membres des Codirs : un maillon clé de diffusion**

Enfin, les membres des Codirs semblent essentiels dans la mise en œuvre de la politique d'égalité professionnelle.

D'une part, ils prennent une part importante dans les processus RH et doivent ainsi participer à l'application des mesures de l'accord qui concernent des processus RH.

D'autre part, les membres des Codirs semblent également constituer des maillons clés de la diffusion de l'accord. On constate en effet souvent que, plus les acteurs sont haut placés dans la hiérarchie, mieux ils connaissent les mesures. Cela s'explique par la communication très verticale et descendante qu'a mise en place Orange, sur l'égalité professionnelle mais également sur d'autres sujets, qui consiste à informer prioritairement les membres des Codirs. Mais il semble qu'il y ait dans certains cas une déperdition d'information entre le Codir et les managers de premier niveau. C'est très frappant à l'UI, où les membres du Codir (chefs de département) ont été informés de la politique d'égalité professionnelle par la référente Égalité professionnelle mais ont ensuite peu diffusé l'information à leurs managers, dans un contexte où cette entité est caractérisée entre autres par une coupure entre les managers de premier

niveau et les chefs de département, les managers de premier niveau critiquant l'absence de proximité du Codir avec le terrain, comme on l'a vu (cf. p. 198).

À l'inverse, à l'AD, certains responsables de secteur semblent jouer un rôle important pour diffuser la connaissance de l'accord auprès de leurs responsables de boutique. Au-delà de cette diffusion de l'information, un responsable de secteur a même insisté pour que tous ses responsables de boutique suivent une formation sur la diversité et l'égalité professionnelle à destination des managers.

*« Il y a une politique forte. Tous mes managers ont suivi la formation Diversité d'Orange Campus [organisme de formation des managers] parce que je suis un convaincu, je leur ai dit de faire cette formation et tous mes responsables de boutique ont dit que c'était la meilleure formation qu'ils aient faite à Orange Campus. Mais les gens sont tellement pris dans l'opérationnel et le business qu'ils oublient les sujets comme ça. » - Responsable de secteur AD, homme*

On peut se demander ce qui explique que les responsables de secteur de l'AD jouent plus ce rôle de diffusion de l'information que les membres des Codirs des autres entités.

À l'AD, les responsables de secteur constituent un échelon de management structuré, comprenant des échanges réguliers entre les responsables de secteur qui gèrent tous le même type de population (vendeurs et responsables de boutique), et qui surtout sont dédiés quasiment uniquement au management. Ce n'est pas forcément le cas dans les autres entités où leurs équivalents peuvent être très pris par l'atteinte d'objectifs économiques. Au contraire de l'UI, on observe d'ailleurs à l'AD une satisfaction des vendeurs et responsables de boutique vis-à-vis des responsables de secteur, qui sont présentés comme proches du terrain, qui connaissent les vendeurs, et qui viennent régulièrement en boutique.

*« Oui on le voit [notre responsable de secteur], quand il vient, tous les 2 ou 3 mois. Pendant longtemps on ne l'a pas vu et là on le voit assez souvent. Il connaît les vendeurs, ça c'est bien. Il vient voir le responsable mais on a tout à fait possibilité de lui poser des questions. Parce qu'une boutique de vente est un peu isolée. » - Vendeuse AD, femme*

Les responsables de secteur de l'AD sont ainsi plus proches de leurs équipes que leurs équivalents dans les autres entités, ce qui peut favoriser le partage de l'information entre eux et leurs équipes sur l'égalité professionnelle.

On peut donc en conclure que les membres des Codirs jouent un rôle essentiel dans la diffusion de la politique d'égalité professionnelle. Ils ne jouent cependant pas tous ce rôle, ce qui remet en partie en cause l'idée, couramment partagée au sein de l'entreprise, selon laquelle l'exemplarité fait de la sensibilisation des membres des Codirs une condition nécessaire et suffisante de la diffusion de la politique d'égalité professionnelle et de son appropriation par les managers et salariés.

#### **III.2.1.d. Les grands absents au niveau local : les OS**

Notons enfin que l'on n'a pas évoqué les OS dans ce déploiement de l'accord. En effet, les représentants des OS au niveau des entités semblent peu sensibilisés sur le sujet de l'égalité professionnelle, et peu informés de la politique de l'entreprise.

Les représentants au niveau des établissements principaux semblent plus engagés et identifient même parfois des enjeux dans les entités. Cela est probablement dû au fait que chaque établissement principal dispose d'un CE (Comité d'établissement), qui comporte, comme le prévoit la loi, une Commission Égalité professionnelle. De plus, les commissions de suivi de l'accord se tiennent également au niveau de l'établissement principal.

Cela explique donc que les représentants syndicaux au niveau des entités puissent ne pas vraiment se mobiliser sur le sujet de l'égalité professionnelle. Il faut souligner également que l'égalité professionnelle est un sujet sur lequel la professionnalisation des OS est inégale, et que, comme tout sujet de négociation, il demande de la part des OS des moyens techniques importants, qui décroissent au fur et à mesure que l'on s'éloigne du central. On observe chez les OS le même phénomène que chez les managers et salariés : plus les acteurs sont haut placés dans la hiérarchie (proches du central pour les OS), mieux ils connaissent les mesures, et plus ils sont professionnalisés sur l'égalité professionnelle.

Les OS produisent pourtant des tracts, dont certains portent sur l'égalité professionnelle, mais il s'agit encore une fois d'initiatives portées par le niveau central et non par des représentants locaux.

Les OS au niveau des entités ne jouent donc pas un rôle majeur dans la diffusion de la politique d'égalité professionnelle au niveau local, ni dans la contribution à un discours (qu'il soit critique ou non) sur l'égalité professionnelle chez Orange, qui aurait le mérite de sensibiliser les salariés à ce sujet.

### **III.2.2. Des leviers essentiels : la communication et la formation, au service de la professionnalisation et de la prise de conscience**

Les acteurs locaux (managers et RH de proximité notamment) jouent un rôle clé dans la mise en œuvre de la politique, et l'appropriation de la politique par ces acteurs semble finalement une condition majeure de l'application de la politique et de ses effets. Les leviers visant l'appropriation des mesures peuvent donc légitimement s'adresser à eux en priorité.

D'après l'enquête menée en 2013 auprès des managers, 23 % des managers ne se sentent pas clairement informés de la stratégie et des décisions en matière d'égalité professionnelle, et 23 % d'entre eux s'estiment insuffisamment soutenus pour mettre en œuvre les mesures d'égalité professionnelle. C'est relativement peu au regard de ce qu'ont révélé les analyses de terrain, à savoir une méconnaissance assez importante des mesures de la politique d'égalité professionnelle par les managers. On note d'ailleurs qu'il n'y a pas pour les managers de formation spécifique à l'égalité professionnelle, même s'il existe une formation à la diversité en général, qui n'est pas obligatoire et qui reste d'ailleurs peu suivie, et même si les formations au recrutement intègrent des dimensions sur les biais décisionnels<sup>87</sup>.

C'est pourquoi il semble nécessaire de s'intéresser à la diffusion de la politique auprès des managers et RH, et au contenu de cette diffusion. En effet, le contenu de l'information reste essentiel, et diffuser le simple contenu de l'accord ne semble pas suffire à garantir l'application et l'appropriation des mesures. Or, la communication sur l'accord 2011-2014 consiste en majeure partie en un rappel des mesures de l'accord. Ainsi, selon une mesure inscrite dans l'accord, des « kits » présentant les mesures et la manière de les mettre en application ont été réalisés à destination des RH et des managers. Il s'agit d'une communication très pratique, visant la connaissance des mesures par les managers et RH, mais prenant peu en compte le fait que les acteurs peuvent ne pas appliquer une mesure même s'ils la connaissent, et parfois même si elle ne demande pas trop d'efforts de leur part. On a ainsi évoqué des cas où des mesures, bien que connues, ne sont pas appliquées, parce que leur légitimité est insuffisante.

---

<sup>87</sup> Cependant, certaines entités ont mis en place un programme intitulé « HF Management », consistant en une formation sur l'égalité professionnelle dédiée aux managers et privilégiant l'échange et la transmission entre pairs, mais il s'agit d'initiatives locales.



L'analyse montre que la légitimité d'une mesure vient en partie de la prise de conscience d'inégalités, et en partie de son adéquation avec la conception de l'égalité professionnelle de l'acteur qui doit l'appliquer. On peut ici en donner deux exemples, déjà évoqués : les mesures relatives à la correction des dépositionnement sont moins bien appliquées dans les entités où les managers et RH sont convaincus qu'il n'y a pas d'écart salarial à rattraper ; les mesures perçues comme de la discrimination positive (actions positives) se heurtent à une conception de l'égalité professionnelle relevant de l'égalité stricte de traitement.

On a vu également que la prise de conscience d'inégalités va souvent de pair avec la professionnalisation sur le sujet de l'égalité professionnelle, une professionnalisation qui semble insuffisante sur des sujets techniques comme la correction des écarts salariaux.

De ce fait, on peut identifier quatre types de contenu de communication, assez proches d'actions de formation et de professionnalisation, qui pourraient favoriser l'appropriation et l'application des mesures de l'accord.

Une communication (ou formation) qui sensibiliserait les salariés et managers à l'existence et à la persistance d'inégalités professionnelles pourrait permettre de réduire les cas de non-appropriation dus à l'impression qu'il n'y a pas d'inégalités à corriger.

Une communication (ou formation) qui expliquerait le sens des mesures et leur intérêt pourrait permettre d'éviter que des mesures ne soient pas comprises, et donc pas appliquées.

Une communication (ou formation) qui expliquerait que les mesures inscrites dans une logique d'égalité des chances ne constituent pas à proprement parler de la discrimination, mais qu'elles sont autorisées par le Défenseur des Droits et par le Code du Travail, sous l'impulsion des Directives européennes, pourrait peut-être permettre de réduire les oppositions des acteurs convaincus qu'elles relèvent de la discrimination.

Enfin, une formation sur les sujets techniques dédiée aux acteurs qui ont à les traiter (correction des écarts salariaux, utilisation du budget additionnel de promotion pour les femmes) pourrait améliorer la professionnalisation des acteurs et donc l'appropriation des mesures sur ces sujets.

On résume pour finir, et pour répondre précisément à notre question de recherche, les conditions de l'appropriation de la politique d'égalité professionnelle, et donc de ses effets (Tableau 34).

	<b>Implication des acteurs</b>	<b>Communication / formation</b>
<b>Leviers / conditions de l'appropriation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Correspondants et référents Égalité professionnelle au niveau local</li> <li>- Équipes RH locales</li> <li>- Membres des Codirs</li> <li>- Managers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prise de conscience des inégalités</li> <li>- Explication du sens et de l'intérêt des mesures</li> <li>- Diffusion d'une culture de l'égalité commune, en tout cas d'une conception de l'égalité professionnelle plus uniforme</li> <li>- Professionnalisation sur les sujets d'expertise (égalité salariale, utilisation des budgets de promotion spécifiques pour les femmes)</li> </ul>

*Tableau 34 : Conditions de l'appropriation de la politique d'égalité professionnelle*

Tout d'abord, on a vu le rôle clé que peuvent jouer dans certaines entités les correspondants et référents Égalité professionnelle, mais aussi les équipes RH locales et les membres des Codirs, au service notamment de l'appropriation de la politique par les managers de premier niveau. Ensuite, on a vu également l'importance des actions de formation et de communication, au service d'une plus grande prise de conscience des inégalités, d'une meilleure compréhension des mesures, d'une conception plus uniforme de l'égalité professionnelle, et d'une professionnalisation plus importante des acteurs concernés sur les sujets techniques tels que l'égalité salariale.

On constate finalement que l'appropriation et la mise en œuvre de l'accord Égalité professionnelle nécessitent un investissement de multiples acteurs, qui actuellement ne jouent pas toujours le rôle qui garantirait une bonne application de l'accord. L'investissement de ces acteurs pourrait peut-être être favorisé par une communication un peu différente sur l'accord, non uniquement pratique.

Pour reprendre les trois dimensions de la perspective appropriative des dispositifs de gestion, cela pourrait favoriser le processus d'apprentissage (perspective psycho-cognitive), et ainsi permettre la production de régulations conjointes plus proches de la régulation de contrôle (perspective socio-politique), au moins dans les objectifs visés, ce qui pourrait conduire finalement à une meilleure efficacité de la politique (perspective rationnelle). Et, pour reprendre le concept de logiques institutionnelles, la diffusion d'une conception plus englobante de l'égalité professionnelle au sein de l'entreprise (c'est-à-dire une interprétation plus englobante des logiques institutionnelles de l'égalité professionnelle) constituerait un levier d'appropriation de la politique, notamment en faisant mieux accepter les mesures relevant de l'égalité des chances.

## *Conclusion et synthèse du chapitre 4*

On constate donc bien ici que construire une politique d'égalité professionnelle, si ambitieuse soit-elle, ne garantit pas ses effets : l'étape de l'appropriation et de la mise en œuvre de cette politique par les acteurs locaux est essentielle, d'autant plus pour une politique transverse comme peut l'être une politique d'égalité professionnelle.

En effet, la transversalité de l'égalité professionnelle aux différents processus RH nécessite l'implication de plusieurs acteurs locaux (RH, Directions et lignes managériales, correspondants et référents Égalité professionnelle, correspondants Rétribution). Or, plusieurs éléments locaux viennent structurer leur implication et plus généralement l'appropriation des mesures : le contexte économique et les logiques budgétaires, les métiers et populations de l'entité qui structurent ses enjeux en matière d'égalité professionnelle, et la manière dont les processus RH sont mis en œuvre localement. Ces trois facteurs structurent l'appropriation de la politique mais également les conceptions de l'égalité professionnelle, qui à leur tour structurent aussi l'appropriation de la politique.

Or, les freins à l'implication des acteurs et à l'appropriation des mesures peuvent limiter les effets des mesures, comme on l'a vu par exemple sur les mesures individuelles de correction des dépositionnements ou les budgets de promotion pour les femmes. Les conditions d'appropriation, et donc de succès, de la politique, qui permettent le respect des mesures de l'accord mais aussi l'adoption de pratiques favorables à l'égalité professionnelle, sont alors de plusieurs ordres (Tableau 34) : implication des acteurs (équipes égalité professionnelle, équipes RH locales, membres des Codirs, managers) et communication et formation (prise de conscience des inégalités, meilleure compréhension de la politique, diffusion d'une culture de l'égalité commune, professionnalisation sur les sujets techniques).

Finalement, la perspective appropriative des dispositifs de gestion a paru particulièrement pertinente ici. L'étude de l'appropriation repose sur deux des trois dimensions de cette perspective : la perspective psycho-cognitive avec l'étude du processus d'apprentissage, et la perspective socio-politique avec l'étude de la régulation conjointe produite par cette appropriation. L'étude des effets reprend quant à elle la dimension rationnelle de cette perspective. Enfin, le concept de logiques institutionnelles a permis d'enrichir cette perspective, en prenant en compte la multiplicité des conceptions de l'égalité professionnelle, comme autant d'interprétations des logiques institutionnelles de l'égalité professionnelle.

## *Chapitre 5 : La construction et l'évolution de la politique d'égalité professionnelle d'Orange : une politique bicéphale, entre l'accord et les mesures non négociées*

Le chapitre 5 cherche à répondre à la question de recherche : **Comment se construit et comment évolue une politique d'égalité professionnelle, et quelles sont les marges de manœuvre des acteurs de l'entreprise contribuant à cette construction et cette évolution ?**

Méthodologiquement, nous utilisons l'observation participante des séances de négociation de l'accord Égalité professionnelle 2014-2017 et les entretiens menés avec les négociateurs pour l'étude de la politique négociée ; et une démarche plutôt ethnographique pour l'étude de la politique non négociée, reposant notamment sur l'observation de la prise de décision au sein de l'équipe chargée de l'égalité professionnelle. Nous mobilisons le concept de logiques institutionnelles, combiné avec la perspective appropriative des dispositifs de gestion.

Nous étudions tout d'abord la construction et l'évolution de la politique négociée, puis de la politique non négociée.

Nous montrons que le bilan de la politique et le diagnostic de la situation ne sont pas les seuls éléments qui entrent en jeu dans la construction, et donc l'évolution, de la politique : le contexte économique, le contexte médiatique, les logiques syndicales, constituent autant de facteurs structurants. Nous mettons ensuite en exergue les spécificités de la négociation sur l'égalité professionnelle, notamment du fait de la transversalité de ce sujet à différents domaines RH. Par exemple, l'égalité professionnelle est traitée indirectement dans différents accords d'entreprise, ce qui limite les marges de manœuvre des négociateurs. De plus, la définition de l'égalité professionnelle constitue un enjeu de négociation à part entière.

Le versant non négocié de la politique d'égalité professionnelle est très valorisé en interne et en externe pour sa dimension « innovante » : ce sont donc les mesures et projets les plus innovants qui sont mis en avant sur le sujet médiatisé de l'égalité professionnelle, dans une entreprise qui a fait de l'innovation la pierre angulaire de sa stratégie économique et sociale.

Finalement, les différences entre la politique négociée et la politique non négociée permettent de comprendre le choix d'inscrire ou pas certaines mesures dans l'accord. Ces différences sont de plusieurs ordres : éléments mobilisés dans la prise de décision, enjeux internes, enjeux externes, conceptions de l'égalité professionnelle véhiculées, notamment.

## Sommaire détaillé du chapitre

<b>Chapitre 5 : La construction et l'évolution de la politique d'égalité professionnelle d'Orange : une politique bicéphale, entre l'accord et les mesures non négociées.....</b>	<b>291</b>
I. Le cadre et le contexte de la négociation .....	294
I.1. Les accords antérieurs à 2011 : une évolution vers plus d'engagement en faveur de l'égalité professionnelle .....	294
I.1.1. Le contenu des accords depuis 2004 : description .....	294
I.1.2. L'évolution en matière d'égalité professionnelle : analyse.....	297
I.2. Les conceptions différenciées de l'égalité professionnelle entre la Direction et les OS.....	302
I.2.1. Une mise en exergue parcellaire des thématiques par la Direction.....	302
I.2.2. Le positionnement syndical sur l'égalité professionnelle .....	304
I.3. Un diagnostic partagé : le bilan de l'accord 2011-2014 .....	307
I.3.1. Le premier volet du bilan : des engagements inatteignables.....	308
I.3.2. Le second volet du bilan .....	309
I.4. Les enjeux de la négociation pour la Direction et les OS .....	311
I.4.1. Les enjeux des OS : enjeu de signature et enjeux électoraux.....	311
I.4.2. Les enjeux de la Direction : signature, contexte institutionnel et mandat de négociation.....	314
II. La négociation sur l'égalité professionnelle et ses spécificités .....	318
II.1. Le processus de négociation sur l'égalité professionnelle.....	318
II.1.1. La méthodologie de la « négociation en forme ».....	318
II.1.2. Le processus de construction d'une politique négociée sur l'égalité professionnelle.....	321
II.2. Les facteurs influant sur le contenu de l'accord d'égalité professionnelle.....	337
II.2.1. Un accord ambitieux, en légère progression.....	337
II.2.2. Les facteurs influant sur la construction de l'accord et les marges de manœuvre limitées des négociateurs .....	339
II.3. Synthèse : les spécificités de la négociation sur l'égalité professionnelle.....	344
III. La politique non négociée et son articulation avec la politique négociée .....	346
III.1. Les mesures « à côté de » l'accord : l'articulation entre le niveau central et l'initiative locale.....	346
III.1.1. Des actions menées à l'échelle du Groupe : l'international et la communication .....	347
III.1.2. La place accordée à l'initiative locale et aux correspondants.....	350
III.2. La valorisation de l'innovation : gage de légitimité ? .....	355
III.2.1. Des projets valorisés pour leur caractère innovant .....	355
III.2.2. Le discours de l'innovation chez Orange et la recherche de légitimité pour la Direction Égalité professionnelle .....	356
III.3. L'articulation nécessaire entre la politique négociée et non négociée .....	360
III.3.1. Le choix structurant de ce qui est écrit ou pas dans l'accord .....	360
III.3.2. Les enjeux de l'articulation et de la coexistence des politiques négociée et non négociée ..	363
<b>Conclusion et synthèse du chapitre 5.....</b>	<b>366</b>

Pour répondre à notre troisième question de recherche, il convient à présent de se pencher sur la construction et l'évolution de la politique d'égalité professionnelle, dans ses deux versants, l'un négocié et l'autre non négocié. Pour cela, on mobilise le concept de logiques institutionnelles (Thornton et Ocasio, 1999 ; Thornton, 2002 ; Pache et Santos, 2010 ; ...), présenté dans la première partie de ce travail (*cf.* p. 101). En effet, un des éléments fondamentaux de la construction d'une politique d'égalité professionnelle réside dans la définition de la conception de l'égalité professionnelle. Or, les logiques institutionnelles de l'égalité professionnelle nécessitent un travail d'interprétation (*cf.* p. 43) de la part des acteurs qui participent à la construction de la politique. On mobilise également le cadre théorique de la perspective appropriative des dispositifs de gestion. En effet, deux dimensions de la perspective appropriative (de Vaujany, 2006 ; Carton, de Vaujany, Perez et Romeyer, 2006 ; Grimand, 2012) paraissent ici particulièrement pertinentes : la dimension rationnelle, présentée comme celle des concepteurs des dispositifs de gestion, acteurs qui nous intéressent particulièrement ici, et la dimension socio-politique, qui englobe la notion de régulation de contrôle (Reynaud, 1988 ; Reynaud, [1989] 1997).

On se penche tout d'abord sur le cadre de négociation de l'accord de 2014 : les accords antérieurs, les conceptions de l'égalité professionnelle portées par la Direction et les OS, le diagnostic de l'accord de 2011 et les enjeux de chaque partie (I). Puis on s'intéresse plus spécifiquement à la négociation et on s'interroge notamment sur les spécificités de la négociation sur l'égalité professionnelle par rapport à d'autres négociations (II). Pour étudier ces différents éléments, on utilise notre observation participante des séances de négociation et des séances de préparation à la négociation, ainsi que les entretiens réalisés avec des négociatrices<sup>88</sup> des OS et une représentante de la Direction des Relations sociales, des documents internes, et des tracts. On s'intéresse ensuite à l'évolution et la construction de la politique non négociée, c'est-à-dire des mesures qui ne sont pas inscrites dans l'accord (III). Il semble pertinent de s'interroger sur les spécificités de ces mesures non négociées. Comprendre les différences entre la politique négociée et la politique non négociée permet alors de mieux cerner la logique qui préside au choix d'intégrer une mesure dans l'accord ou au contraire de la garder en-dehors de l'accord. Mais c'est finalement la question de l'articulation entre ces deux types de politique qui se pose.

---

<sup>88</sup> Il y avait également des négociateurs hommes. Mais les représentants syndicaux les plus actifs dans la négociation étaient des femmes, et nous avons interviewé ces personnes en priorité.

# **I. Le cadre et le contexte de la négociation**

La négociation s'inscrit dans un contexte qui peut influencer sur les postures de chacun. La littérature académique, et notamment Strauss (1992), sépare contexte structurel (l'entreprise, son histoire et ses caractéristiques) et contexte de négociation (nombre et expérience des négociateurs, rythme des négociations, équilibre de pouvoir, nature des enjeux respectifs des négociateurs, visibilité de la négociation, thème de négociation, légitimité de ce thème, et options alternatives à la négociation). On ne sépare cependant pas ici contexte structurel et contexte de négociation, d'une part parce qu'ils semblent interdépendants, d'autre part parce que certains éléments participent des deux types de contexte. Qui plus est, Rojot ([1994] 2006) emploie un terme unique pour évoquer ces deux types de contexte : le « cadre de négociation » (p. 121 et suivantes), approche que l'on privilégiera ici. On s'intéresse donc à ce cadre, qui comprend : l'historique des accords depuis 2004 (I.1) ; les conceptions de l'égalité professionnelle véhiculées par la Direction et les OS (I.2) ; le bilan de l'accord de 2011 qui a constitué une base partagée de négociation de l'accord de 2014 (I.3) ; enfin, les enjeux des OS et de la Direction face à cette négociation (I.4).

## ***I.1. Les accords antérieurs à 2011 : une évolution vers plus d'engagement en faveur de l'égalité professionnelle***

Décrire les accords depuis 2004 permet de comprendre l'évolution de l'entreprise en matière d'égalité professionnelle : ainsi, Laufer et Silvera (2004) contextualisent les accords qu'elles étudient en les inscrivant dans l'historique de l'entreprise en la matière.

### **I.1.1. Le contenu des accords depuis 2004 : description**

On décrit tout d'abord l'évolution des accords entre 2004 et 2011.

#### **I.1.1.a. L'accord 2004-2007 : la première pierre**

L'accord 2004-2007 a été signé par la CFDT, la CFTC, la CGT, FO et SUD (CFE-CGC seule OS non-signataire). Il a été négocié à la demande de SUD, suite à la loi de 2001. Laufer et Silvera (2004) soulignent que, en 2004, il est rare qu'une négociation sur l'égalité professionnelle s'initie à l'initiative d'une OS et non de la Direction.

*« En 2003, suite à la loi, SUD a demandé l'ouverture de négociations sur l'égalité professionnelle. Donc on a signé en 2004, [parce que] l'entreprise s'engageait dans la voie de la négociation sur l'égalité professionnelle. » - Négociatrice SUD*

Il est d'une longueur de six pages. Il comporte quatre thématiques : accès à l'emploi et à la formation, évolution de carrière (notamment promotion et rémunération), organisation du travail, et représentation des hommes et des femmes dans les élections professionnelles (cf. tableau en annexe p. 436, voir également la fiche synthétique de cet accord par Laufer et Silvera, 2004).

Le préambule seulement contient des chiffres, tous relatifs à la féminisation des effectifs.

Chaque thème donne lieu à un constat, évoquant des « écarts de représentativité » mais sans évaluation chiffrée. Par exemple, sur l'accès à l'emploi, la sous-représentation des femmes chez les cadres supérieurs, les agents de maîtrise et dans les métiers techniques est soulignée, sans plus de précision sur les chiffres.

Ensuite, chaque thème contient des mesures, constituées notamment de rappels de la loi (égalité de traitement des candidatures, ou terminologie des offres d'emploi non discriminante par exemple), mais qui parfois vont plus loin : par exemple, l'entreprise s'engage à favoriser le développement des actions de e-learning et de formation à distance pour réduire les déplacements. On constate que ces engagements restent peu nombreux, et qu'aucun ne donne lieu à un objectif chiffré.

Enfin, chaque thème finit sur l'évocation d'indicateurs de suivi, dont certains sont peu explicites. À la fin du thème relatif à l'accès à l'emploi, on trouve ainsi : *« Les résultats de la mise en œuvre de ces différents engagements seront consolidés dans les commissions locales de suivi puis analysés par la commission nationale de suivi du présent accord »*, mais sans précision sur les indicateurs utilisés pour appréhender ces « résultats ».

#### **I.1.1.b. L'accord 2007-2011 : des progrès et enrichissements**

L'accord 2007-2011 a été signé par la CFDT, la CFTC, la CGT, FO, et SUD, soit les mêmes OS que l'accord précédent.

Il est d'une longueur de 17 pages (hors annexes), soit 11 pages de plus que le précédent. Il comporte six thématiques : recrutement, emploi et mixité ; égalité dans l'évolution professionnelle ; rémunération et égalité salariale ; équilibre vie professionnelle – vie familiale ; communication et sensibilisation ; IRP (cf. tableau en annexe p. 437). Il réorganise donc les rubriques de l'accord précédent, et les précise : par exemple, les mesures de maintien



de la rémunération pendant le congé maternité qui se situaient dans la rubrique « évolution de carrière » ont été placées dans la rubrique « rémunération et égalité salariale ».

Seul le préambule contient des engagements chiffrés, comme pour l'accord précédent.

Pour chaque thème, l'accord 2007-2011 reprend les mesures de l'accord 2004-2007, en les enrichissant et les précisant. Par exemple, alors que l'accord de 2004 évoquait seulement le « principe d'égalité de traitement dans les modes de sélection et de recrutement » et le fait que le recrutement était fondé sur la recherche de compétences, de qualification et d'expérience, l'accord de 2007 contient les mesures suivantes : neutralité des offres d'emploi, pas de stéréotypes de genre dans les offres, critères de sélection fondés sur les compétences, l'expérience et les qualifications, égalité salariale garantie à l'embauche à profil identique, formations et compétences égales. Mais il contient également de nouvelles mesures, sur toutes les thématiques, comme l'égalité salariale (par exemple, budgets de rattrapage salarial négociés en NAO), la promotion (par exemple, examen en CE des promotions des salariés à temps partiel et/ou au retour des congés liés à la parentalité), ou encore l'équilibre vie privée – vie professionnelle (par exemple, éviter les réunions après 18h).

En outre, cet accord s'inscrit dans une logique de suivi d'indicateurs plus importante que l'accord précédent, notamment sur le recrutement et la promotion : par exemple, suivi genré du taux de transformation des contrats d'alternance en CDI, ou suivi du taux de féminisation des équipes de management.

Enfin, cet accord marque un premier pas dans la voie des engagements chiffrés, mais ceux-ci sont peu nombreux, et cantonnés au recrutement et à la promotion.

#### **I.1.1.c. L'accord 2011-2014 : rappel**

L'accord 2011-2014, largement présenté *supra* (Tableau 9, p. 177), s'inscrit également dans une logique de progression par rapport aux accords précédents.

Ainsi, chaque thème commence par un diagnostic chiffré, en plus des chiffres indiqués dans le préambule.

On note également que l'accord reprend l'ensemble des mesures de l'accord 2007-2011, mais en les renforçant, en ajoutant de nouvelles mesures, un suivi plus précis, et des engagements chiffrés. Les renforcements de mesures peuvent porter sur des moyens de contrôle qui sont renforcés (par exemple, audit du processus de recrutement pour vérifier qu'il n'est pas discriminatoire), ou sur des libertés qui sont supprimées (par exemple, l'obligation « non systématique » de mobilité devient une obligation de ne pas prendre en compte ce critère). Les nouvelles mesures peuvent quant à elles soit s'inscrire dans des thématiques déjà

évoquées dans l'accord précédent (par exemple, s'assurer de la présence de candidatures des deux sexes pour les postes ouverts en Codir dans le chapitre consacré à l'évolution professionnelle), soit constituer de nouvelles thématiques (par exemple, égalité face à la retraite, thématique qui implique entre autres de considérer l'effet de la prise de temps partiel).

### **I.1.2. L'évolution en matière d'égalité professionnelle : analyse**

En 2004, Orange n'est pas une entreprise particulièrement engagée sur l'égalité professionnelle : alors que l'obligation de négociation existe depuis 2001, l'entreprise attend 2004 pour négocier son premier accord, qui plus est sur demande d'une OS. Mais cette description succincte du contenu des accords de 2004, 2007 et 2011 indique que l'entreprise a progressé ensuite significativement entre 2004 et 2011.

#### **I.1.2.a. Une progression importante entre 2004 et 2011**

Il convient de décrire puis d'analyser cette évolution.

##### *- L'évolution du contenu et du style des accords*

Comme on l'a vu, les mesures constituent une première différence entre ces accords.

Cela implique une deuxième caractéristique différenciante entre les trois accords : les acteurs impliqués. Ainsi, alors que l'accord de 2004 ne mentionne aucun acteur de l'égalité professionnelle, l'accord de 2007 crée les correspondants, et l'accord de 2011 crée les référents, et évoque en plus la Direction Égalité professionnelle et les différentes instances qui traitent de ce sujet. Du côté des managers et des RH, on assiste également à une montée en puissance des obligations qui les concernent au fil des accords. Ces obligations sont soit nouvelles (par exemple, besoins de formation exprimés au retour d'un congé lié à la parentalité systématiquement examinés, dans l'accord de 2007), soit elles renforcent d'anciennes obligations. Sur les entretiens avant et après les congés maternité ou paternité, on note par exemple que le passage suivant de l'accord de 2004 : « *Chaque salarié concerné pourra, sur sa demande, être reçu en entretien par son responsable hiérarchique avant son départ en vue d'un premier échange sur les modalités de son retour* », devient dans l'accord de 2011 : « *Dans le cadre des congés maternité, d'adoption, parental ou congé de soutien familial, un entretien avec le-la manager est systématiquement réalisé avant le départ et au moment du retour* ».

On note également une évolution dans le style d'écriture et dans les précautions prises pour éviter stigmatisations ou stéréotypes. Par exemple, l'utilisation du masculin neutre dans l'accord 2004-2007 est remplacée dans l'accord 2007-2011 par l'utilisation d'un « e » mis entre-parenthèses (« salarié(e) »), et par une écriture correspondant aux deux genres mais sans parenthèses (« salarié-e ») dans l'accord 2011-2014. Et les accords 2007-2011 et 2011-2014 font toujours précéder le mot « hommes » du mot « femmes » (« équilibre femmes-hommes »), au contraire de l'accord 2004-2007 qui met toujours en premier le mot « hommes » (« écarts de rémunération entre les hommes et les femmes »).

On résume finalement les évolutions entre ces trois accords dans un tableau (Tableau 35).

	<b>Accord de 2004</b>	<b>Accord de 2007</b>	<b>Accord de 2011</b>
<b>Nombre de pages</b>	6	18 + 5 p. d'annexe	41 + 8 p. d'annexe
<b>Indicateurs chiffrés</b>	quelques-uns dans le préambule	quelques-uns dans le préambule	quelques-uns dans le préambule, et au début de chaque thème
<b>Mesures</b>	principes de non-discrimination essentiellement, maintien de la part variable en cas de congé de maternité ou d'adoption, mesures non coûteuses supplémentaires	mesures phares nouvelles : budget de correction des écarts salariaux, égalité salariale à l'embauche, formation des recruteurs à l'égalité professionnelle, politique de relations écoles intégrant la thématique de la mixité, ...	mesures phares nouvelles : actions positives (recrutement en priorité de femmes en cas de compétences équivalentes, short-lists paritaires, formalisation du budget additionnel de promotion pour les femmes, s'assurer de la présence de candidatures féminines dans les postes ouverts en Codir, ...), cotisation d'Orange pour la retraite des salariés en cas de congé parental pendant 6 mois, ...
<b>Engagements chiffrés</b>	non	sur le recrutement et la promotion	sur le recrutement, la promotion et la formation
<b>Acteurs concernés</b>	peu d'obligations concrètes pour les RH et managers, pas d'évocation d'acteurs de l'égalité professionnelle	obligations nouvelles ou renforcées pour les RH et managers, création des correspondants égalité professionnelle	création des référents égalité professionnelle, évocation des différentes instances qui traitent du sujet
<b>Style d'écriture</b>	« salarié » « hommes/femmes »	« salarié(e) » « femmes/hommes »	« salarié-e » « femmes/hommes »
<b>Contours de l'égalité professionnelle</b>	recrutement, formation, maternité, rémunération, promotion, organisation du travail, mixité des IRP	nouvelles thématiques : masculinisation des métiers féminisés, communication, sensibilisation et information ...	nouvelles thématiques : retraite, réseaux féminins, réseaux de talents féminins, santé au travail, lutte contre les stéréotypes de genre, ...
<b>Logique d'égalité professionnelle</b>	égalité de traitement	égalité de traitement	égalité de traitement et égalité des chances

*Tableau 35 : Évolution entre les trois accords de 2004 à 2011*

Comme le montrent les deux dernières lignes du tableau, ces différents changements peuvent renvoyer à une évolution importante, qui est celle de la définition des contours et des logiques de l'égalité professionnelle, pour reprendre les termes définis dans la revue de littérature (*cf.* p. 33). Ainsi, le premier accord réduit l'égalité professionnelle à quatre thèmes, qui deviennent plus nombreux au fur et à mesure des accords. De nouveaux éléments sont alors intégrés à la notion d'égalité professionnelle, comme la sensibilisation et la communication, ou encore l'égalité salariale à l'embauche, dans l'accord de 2007, ou comme l'égalité face à la retraite, ou encore la santé au travail, dans l'accord de 2011. Du côté des logiques, l'accord de 2004 s'inscrit très clairement dans une logique d'égalité de traitement, ainsi que l'accord de 2007. C'est l'accord de 2011 qui bascule vers une logique d'égalité des chances avec des mesures telles que le recrutement prioritaire de femmes à compétences égales, ou la formalisation du budget de promotion additionnel spécifique pour les femmes (qui était en fait négocié pour les femmes non-cadres en NAO depuis 2008, comme on l'a vu, *cf.* Tableau 32, p. 265, mais n'apparaissait pas dans l'accord Égalité professionnelle de 2007), par exemple.

On voit donc une évolution de la définition de l'égalité professionnelle au fur et à mesure des accords. On étudiera plus loin, dans l'analyse de la négociation de l'accord, les caractéristiques de ce travail de définition, qui s'apparente à un travail d'interprétation des logiques institutionnelles de l'égalité professionnelle.

Plusieurs éléments viennent expliquer cette évolution.

*- Les éléments explicatifs de cette évolution : l'évolution du cadre  
juridico-légal et la stratégie de l'entreprise*

Les évolutions juridico-légales peuvent constituer un premier facteur explicatif. Comme le souligne une étude de l'ANACT (2008), le contexte législatif a contribué à l'évolution du contenu des accords d'entreprise sur l'égalité professionnelle entre 2001 et 2007, notamment du fait de la promulgation de la loi de 2006 sur la suppression des écarts de rémunération, dont on voit bien les effets ici puisque les budgets de correction des écarts salariaux ont été créés dans l'accord de 2007. Par la suite, la loi du 27 janvier 2011 sur la représentation des femmes dans les conseils d'administration a pu favoriser l'introduction d'une logique d'égalité des chances dans l'accord de 2011.

Dans le même ordre d'idée, l'évolution du style d'écriture (passage du masculin neutre au e entre-parenthèses, puis au e après un tiret) correspond probablement à des préconisations de

différentes études, ou encore des pouvoirs publics, sur la meilleure manière d'écrire de façon à éviter toute discrimination envers les femmes<sup>89</sup>.

Un autre facteur explicatif peut être l'importance accordée à l'égalité professionnelle par l'entreprise. Ainsi, indépendamment de son engagement personnel, la porteuse de la négociation de l'accord de 2007, côté Direction, qui était rattachée à la DRH, explique qu'elle a été soutenue dans sa démarche par la stratégie de l'entreprise, ce qui lui a permis de bénéficier du soutien du DRH, qui au même moment a décidé que toutes les filiales d'Orange devaient se doter d'une politique d'égalité professionnelle. Ce soutien est arrivé aussi dans une période où le sujet de l'égalité professionnelle commençait à prendre plus d'importance dans les entreprises.

*« Je pense que l'accord de 2007 fait partie de l'amélioration de la politique sur le sujet. [...] C'est aussi en 2007 qu'on a pris la décision avec le DRH de l'époque de faire que l'égalité professionnelle soit un sujet non négociable pour les entités du Groupe. [...] Donc il y a une première prise de conscience par un premier accord en 2004, ensuite on a pris des engagements plus fermes dans le deuxième accord avec notamment la création des correspondants, il y a eu une décision managériale de dire que l'égalité pro ça ne se discute pas dans les entités d'Orange, et dans cette période je réactive aussi la décision de participer à des réseaux féminins interentreprises, et à partir du moment où dans la NAO il y a des enveloppes particulières, ça conduit à ce que le sujet soit abordé. [...] Dans l'accord de 2007 on voit que ça devient un élément de politique fort, dans lequel on va s'engager et qui va être un travail de longue haleine, avec des indicateurs, un suivi... » - Négociatrice de l'accord de 2007, côté Direction*

On identifie donc ici deux éléments structurants, autres que la simple volonté de l'entreprise d'améliorer sa politique en matière d'égalité professionnelle, qui viennent influencer sur la trajectoire de l'entreprise en matière d'accords Égalité professionnelle. On identifiera dans l'étude du processus de négociation d'autres logiques (cf. p. 321 et suivantes).

---

<sup>89</sup> Voir par exemple la fiche du Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes : <http://www.haut-conseil-egalite.gouv.fr/stereotypes-et-roles-sociaux/fiches-de-synthese-5/article/feminisation-du-langage>

Voir aussi la syntaxe des lois sur l'égalité professionnelle, qui sont par exemple passées de « entre les hommes et les femmes » (loi de 1972) à « entre les femmes et les hommes » (loi Roudy de 1983).

### **I.1.2.b. L'utilisation des accords précédents par la Direction actuelle : quelles capacités d'apprentissage ?**

Cependant, la Direction Égalité professionnelle a changé entre 2004 et 2011, ce qui potentiellement peut limiter les capacités d'apprentissage. En effet, entre 2004 et 2011, les négociateurs de l'accord côté Direction ont changé plusieurs fois, puisque la négociatrice en 2007 n'était pas la négociatrice de 2004, et la Directrice Égalité professionnelle qui a participé à la négociation de l'accord de 2011 était également nouvelle sur ce sujet à ce moment-là.

Cela interroge donc sur la capitalisation par rapport au passé. On constate que, malgré ces changements d'individus, certaines décisions prises par un individu deviennent structurantes pour la suite. On peut en donner notamment deux exemples. Ainsi, la négociatrice de l'accord de 2007 explique en entretien qu'elle a décidé de structurer l'accord en suivant les différentes étapes qui rythment la vie des salariés dans l'entreprise. On retrouve donc dans les chapitres de cet accord les différentes étapes de la carrière dans l'entreprise : recrutement, évolution professionnelle, rémunération, etc... Or, l'accord 2011-2014 a repris cette structure. De la même façon, cette négociatrice a décidé qu'il fallait créer un budget pour corriger les écarts salariaux (ce qui allait dans le sens de la loi), et que ce budget serait négocié en NAO, et non pas dans l'accord Égalité professionnelle, ce qui n'a pas changé aujourd'hui – et ce qui va également dans le sens de la loi qui préconise d'aborder l'égalité salariale dans la NAO.

*« 2007 c'est aussi la première année que j'avais vu qu'il y avait un sujet sur l'égalité salariale. À l'époque j'ai refusé d'intégrer la rémunération dans l'accord mais j'ai pris l'engagement très fort que l'égalité salariale serait un sujet traité dans la NAO, et A\*\*\* [Directeur de la Rétribution] a donc institué ensuite la notion d'enveloppe. » - Négociatrice de l'accord de 2007, côté Direction*

On voit dans ces deux exemples que certaines décisions prises par la négociatrice de l'accord de 2007 ont été structurantes pour les accords suivants. Cela semble indiquer que, malgré les changements à la Direction Égalité professionnelle, une certaine continuité dans la politique est garantie.

Après cette étude de l'évolution des accords de 2004 à 2011, et pour poser d'autres éléments du cadre de la négociation, il convient de s'intéresser aux conceptions de l'égalité professionnelle portées par la Direction et les OS en 2014.

## ***1.2. Les conceptions différenciées de l'égalité professionnelle entre la Direction et les OS***

Les bilans et le suivi d'indicateurs doivent principalement permettre l'identification d'enjeux en matière d'égalité professionnelle par l'entreprise et les partenaires sociaux (Roudy, 1989). Cependant, les acteurs fournissent un travail d'interprétation des logiques institutionnelles de l'égalité professionnelle leur permettant de mettre en exergue certains enjeux au détriment d'autres. Dès lors, il est nécessaire de s'intéresser au fait que la Direction et les OS peuvent ne pas mettre en exergue les mêmes enjeux, comme le soulignent Laufer et Silvera (2004) dans des études de cas sur les accords signés suite à la loi de 2001.

### **1.2.1. Une mise en exergue parcellaire des thématiques par la Direction**

Nous nous intéressons tout d'abord aux enjeux mis en exergue par la Direction, les deux principaux étant l'accès des femmes aux postes à hautes responsabilités, et l'égalité salariale tout au long de la carrière.

#### **1.2.1.a. L'accès des femmes aux postes à responsabilités**

La première thématique retenue par la Direction est l'accès des femmes aux postes à responsabilités, ces derniers étant souvent restreints dans son discours aux postes les plus élevés dans la hiérarchie (Comex, Leaders et Exec, et Codir). Ainsi, comme on l'a vu, dans le plan « Conquêtes 2015 », cet enjeu est évoqué et un engagement chiffré est pris par la Direction : atteindre 35 % de femmes dans les Codir à l'horizon 2015.

Plusieurs mesures sont mises en œuvre dans cette optique, et notamment la création de réseaux de femmes, souvent utilisés comme outils de promotion des femmes (Boni-Le Goff, 2010a) pour compenser leur moindre propension à se constituer des réseaux (Laufer, 2005), mais aussi la mise en place d'un mentoring (137 femmes concernées entre 2011 et 2013), des études ayant montré l'importance du mentoring dans l'accès aux postes à responsabilités (Ragins, Townsend et Mattis, 1998).

On souligne que la Direction focalise l'attention sur l'accès au COMEX et aux Codirs. Pourtant, on a vu (*cf.* Tableau 8, p. 167) que les taux de féminisation des managers (32 %) et des Leaders et Exec (24 %) restent en-deçà du taux de féminisation de l'entreprise, et de l'engagement des 35 %. Ce constat questionne la focalisation de la Direction sur le COMEX et les Codirs, la situation restant critique aussi pour d'autres niveaux de responsabilité.

#### **I.2.1.b. L'égalité salariale tout au long de la carrière**

La Direction de la Rétribution souligne que les écarts de salaire fixe ramené à un temps complet et par niveau CCNT sont très faibles, surtout à âge donné. Plus spécifiquement, elle souligne des efforts importants réalisés dans la NAO autour de deux axes : corriger les écarts de salaire (budget de correction des dépositionnements) et favoriser l'évolution professionnelle des femmes (budgets de promotion additionnels pour les femmes). Selon la Direction de la Rétribution, ces efforts ont permis une réelle réduction des écarts – ce qui est corroboré par notre étude, pour ce qui concerne l'égalité salariale (*cf.* p. 245).

En revanche, en 2013, le DRH Groupe d'Orange a mis en avant la question de l'égalité salariale tout au long de la carrière, reconnaissant ainsi qu'une photo statique des salaires ne suffit pas. Au regard du faible écart de rémunération moyenne entre femmes et hommes mis en avant par l'entreprise, on peut supposer que l'entreprise considère avoir déjà réalisé tous les efforts qu'elle pouvait sur cet écart « statique » et se tourne maintenant sur l'écart « dynamique », qui pourrait révéler des inégalités non encore identifiées, comme le montre par exemple le travail de Cousin (2007).

On constate finalement que deux des enjeux identifiés par le constat chiffré issu des bilans sociaux, à savoir le taux de féminisation des effectifs et des recrutements (*cf.* p. 167), ne sont pas mis en avant par la Direction. On peut donc conclure à une mise en exergue parcellaire des enjeux par la Direction. Plusieurs hypothèses peuvent être formulées pour expliquer ce phénomène. Tout d'abord, l'entreprise a moins de marges de manœuvre et l'effet de ses actions est moindre sur le taux de féminisation des recrutements que sur d'autres thématiques. Ensuite, les effectifs étant plus faibles sur les postes à responsabilités, il est mathématiquement plus facile d'y afficher une progression du taux de féminisation. De plus, la thématique de l'accès des femmes aux plus hauts niveaux est très médiatisée, comme le montre l'introduction en 2013 d'un classement du SBF 120 sur l'accès des femmes aux postes de direction, à l'initiative du Ministère des Droits des femmes. Il peut alors y avoir un effet d'image relatif à la féminisation des instances dirigeantes. Enfin, le cadre juridico-légal



contribue à renforcer les obligations relatives à l'égalité salariale et à l'accès des femmes aux instances dirigeantes, notamment avec la loi du 27 janvier 2011 sur la féminisation des Conseils d'administration, ou encore, au niveau européen, avec les feuilles de route de la Commission européenne de 2006 (Blanchard, Le Feuvre et Metso, 2009) puis de 2010.

### **I.2.2. Le positionnement syndical sur l'égalité professionnelle**

Cependant, la Direction de l'entreprise n'est pas la seule source de mise à l'agenda de thématiques, et donc de la construction d'une politique négociée et formalisée dans un accord d'entreprise ; les OS peuvent également être à l'origine de mise à l'agenda de certains enjeux, en procédant à la « construction sociale » d'un problème (Loriol, 2010, et Marichalar et Martin, 2011, sur le stress au travail, par exemple) qui repose en l'occurrence ici entre autres sur un travail d'interprétation des logiques institutionnelles de l'égalité professionnelle.

On s'attache ici à replacer les revendications syndicales en matière d'égalité professionnelle dans les stratégies plus globales adoptées par les OS.

#### **I.2.2.a. Les OS chez Orange : des particularités dues à l'histoire et à la population de l'entreprise**

On se concentre ici sur les principales OS, par ordre décroissant de représentativité dans l'entreprise au niveau national (mesurée aux élections de 2011 où le taux de participation a été de 75 %) : CGT (22,74 %), CFDT (21,85 %), SUD (18,61 %), CFE-CGC (14,74 %), FO (14,02 %), et CFTC (7,79 %). Plusieurs entretiens avec des représentants de la Direction des Relations sociales d'Orange, mais aussi nos observations et la lecture des tracts reçus régulièrement, permettent de brosser à grands traits les différents positionnements des OS, illustrant leur variété d'identité (Laroche et Schmidt, 2004).

La CGT est une OS considérée comme « lisible », voire « prévisible » du fait de son attachement à suivre la ligne de sa fédération et de sa base. Globalement, la CGT signe peu d'accords. Ses électeurs sont majoritairement d'une moyenne d'âge assez élevée, et surreprésentés notamment parmi les fonctionnaires (ce qui est le cas également au niveau national, voir Cadin, Guérin et Pigeyre, 2007, p. 100) et en Unité d'intervention.

La CFDT présente une posture qui semble constructive, reposant entre autres sur des signatures d'accords fréquentes. Elle porte des revendications notamment sur l'emploi et la

rémunération. Au niveau national, cette OS considérée comme réformatrice (Cadin, Guérin et Pigeyre, 2007, p. 100) adopte généralement une posture favorable au progrès social et à la modernisation de la société (Dequecker et Tixier, 2010), ce qui est également le cas chez Orange.

SUD est considérée comme centrée sa stratégie syndicale sur des valeurs fortes, dont celle de la démocratie, qui la conduit à accorder de l'importance à l'avis de sa base pour déterminer ses revendications et sa stratégie. En cela, SUD et la CGT se rejoignent sur un fonctionnement fondé sur un pouvoir fort de la base.

*« Il y a des OS où leur base fait ce qu'elle veut : SUD et CGT, il y a une ligne directrice mais si la base ne veut pas faire ils ne feront pas, ils sont dans un processus de consultation interne très important, par exemple on peut avoir des DSC (Délégués syndicaux centraux) d'accord avec nous mais ils n'arrivent pas à convaincre leur base ou leur fédé. » - Relations sociales Orange*

FO concentrait auparavant ses revendications sur le salaire, mais en a porté récemment sur l'emploi. Notons qu'elle connaît chez Orange, comme au niveau national (Cadin, Guérin et Pigeyre, 2007, p. 100), des difficultés dues à son statut de syndicat minoritaire, et qu'elle était d'ailleurs en 2014 soucieuse au sujet du maintien de sa représentativité aux élections à venir – qui finalement n'a pas posé problème étant donné son score de 14,97 %.

La CFE-CGC semble différente chez Orange des autres entreprises où elle est représentée. Tout d'abord, elle a un électorat tant chez les non-cadres que chez les cadres. Elle se positionne aussi plus dans la contestation de la politique de l'entreprise. Elle se centre particulièrement sur l'individualisme, sans s'ancrer dans une culture syndicale de solidarité et de force collective. Finalement, on retrouve quand même chez cette OS chez Orange, les « hésitations stratégiques » et les « distorsions » d'un syndicat dont l'électorat est très mouvant et hétérogène (Béthoux, Desage, Mias et Péliasse, 2011).

La CFTC a perdu sa représentativité en 2011 et n'a donc pas participé à la négociation.

### **I.2.2.b. Entre convergence et divergences des OS sur la conception de l'égalité professionnelle**

On peut maintenant s'intéresser aux revendications des OS et à leur stratégie syndicale en matière d'égalité professionnelle. Plusieurs éléments permettent ici de documenter ces points : les tracts, les sites internet des OS, mais aussi bien sûr les bilatérales qui ont précédé la négociation<sup>90</sup> et enfin les séances de négociation, et particulièrement la première séance de négociation qui a permis d'identifier les grands traits des revendications des OS.

#### *- Le périmètre de l'accord : la revendication d'un accord Groupe*

Un premier pan de revendication porte sur le périmètre de la politique d'égalité professionnelle : l'accord ne couvre que le champ Orange SA, c'est-à-dire qu'il exclut les filiales et l'étranger. Or, en 2014, plusieurs OS souhaitent négocier un accord Groupe (restreint éventuellement au Groupe en France étant donné la difficulté d'aboutir à un accord international sur le sujet de l'égalité professionnelle), sachant que la négociation d'un accord Groupe ne se substitue de toute façon pas à la négociation d'un accord au niveau de chaque entreprise du Groupe. Cette revendication peut s'expliquer entre autres par le fait que, en 2013, les recrutements se focalisent plus dans les filiales qu'à Orange SA.

#### *- La mise en exergue d'enjeux relatifs à l'égalité professionnelle : un cadrage différent de celui de la Direction*

Sur les revendications en matière d'égalité professionnelle, on peut identifier deux grands enjeux sur lesquels les OS convergent : les écarts de salaire et l'accès des femmes aux postes à responsabilités, la notion de « postes à responsabilités » s'entendant pour les OS dans un sens plus large que pour la Direction.

Sur les écarts de salaire, les OS, SUD en tête, soulignent qu'il reste des écarts et que « *un écart, même de 1 ou 2 %, reste insupportable* » (SUD, première séance de négociation). Au-delà des écarts présentés dans le RSC, des OS comme FO et la CFDT soulèvent la question de la pesée des postes en pointant du doigt le fait que les métiers très féminisés ont des niveaux de classification inférieurs aux métiers très masculinisés (comparaison entre les plateaux d'appel et les équipes de technique d'intervention, par exemple). Notons que l'égalité

---

<sup>90</sup> Réunions entre seulement deux parties (Direction et une OS en l'occurrence), avant la négociation. Nous n'avons pas assisté aux bilatérales, menées avec toutes les OS représentatives à l'exception de SUD qui refuse les bilatérales, mais nous avons eu accès à des comptes-rendus écrits ou oraux, de la part de la Direction Égalité professionnelle.

salariale a de longue date constitué un point central des revendications syndicales sur l'égalité professionnelle (Guillaume, 2013) ; les OS d'Orange ne font donc pas exception à la règle.

Sur l'accès des femmes aux postes à responsabilités, les OS pointent à partir des chiffres (*cf.* Tableau 8, p. 167) une sous-représentation des femmes au niveau du COMEX, des Codirs, mais aussi des Leaders, et des managers. On note que les OS ont un cadrage différent de la Direction sur cette thématique : alors que la Direction se focalise comme on l'a vu sur l'accès des femmes au COMEX et aux Codirs, les OS évoquent bien sûr ces postes, mais aussi les postes de management intermédiaire, et les Leaders et Exec. Le taux de féminisation des cadres est également pointé du doigt par les OS (en décembre 2013, le taux de féminisation des cadres est de 31,67 %, contre un taux de féminisation de l'effectif global de 36,45 %). Notons que, au-delà de l'égalité professionnelle, la prise en compte de la question de l'évolution professionnelle dans le dialogue social est fréquente (Defalvard, Guillemot, Lurol et Polzhuber, 2008).

On peut aussi évoquer des enjeux mis en exergue par certaines OS mais pas par d'autres. Par exemple, la CGT porte une revendication sur la mise en place de crèches d'entreprise pas forcément partagée par d'autres OS.

On voit finalement que l'entreprise et les OS identifient et mettent en exergue des enjeux parfois différents, ou du moins ne donnant pas forcément lieu à la même définition (sur l'égalité salariale et l'accès des femmes aux postes à responsabilités par exemple).

Cependant, au-delà de ces divergences, le bilan de l'accord 2011-2014 (Encadré 11), dressé par la Direction mais présenté aux OS, a constitué un diagnostic partagé utilisé comme base de la négociation – des travaux académiques soulignent ainsi l'importance grandissante accordée aux diagnostics pré-négociations (Béthoux et Mias, 2014, p. 106).

### ***1.3. Un diagnostic partagé : le bilan de l'accord 2011-2014***

#### *Encadré 11 : Les différents éléments du bilan de l'accord de 2011*

Le bilan de l'accord 2011-2014 contient deux volets : un premier volet de suivi des indicateurs de l'accord ; et un second volet donnant la parole aux salariés et aux acteurs de l'égalité professionnelle.

Ce second volet comporte 4 éléments principaux. 1) Des entretiens réalisés (par nous-même, sur demande de la Direction Égalité professionnelle) avec les correspondants ont permis de réaliser un diagnostic sur leur rôle, leurs difficultés et les leviers d'action à leur disposition. Cela a servi de base à des ateliers de réflexion réunissant plusieurs correspondants dans le but de proposer des pistes pour l'accord. 2) Huit « focus groupes » ont été organisés pour que des salariés échangent sur l'égalité professionnelle. 3) Une enquête par questionnaire a été envoyée aux managers par mail et nous en avons réalisé nous-même l'analyse. 4) Les pistes d'amélioration proposées par les réseaux de femmes ont également été recueillies.

Un cabinet de conseil a participé à ce bilan de l'accord en organisant les focus groupes, puis en dressant une synthèse des différents éléments. Nous avons-nous-même amplement participé à ce bilan.

### I.3.1. Le premier volet du bilan : des engagements inatteignables

Le premier volet du bilan présenté aux OS concerne l'atteinte des engagements pris dans l'accord de 2011. On se concentre ici sur les engagements chiffrés (Tableau 36).

Engagement et objectif	Atteinte
Dans les domaines métier Technique Informatique, Technique Réseaux et Innovation, l'entreprise s'engage à ce que la part respective de femmes et d'hommes recrutés en externe (à qualifications égales) atteigne une répartition au moins égale à celle des taux de sortie des filières de formation	atteint
Dans le domaine Client l'entreprise s'engage à atteindre un taux de féminisation des recrutements externes au moins égal à 50 %	non atteint
Dans le domaine Gestion Support l'entreprise s'engage à maintenir un taux de féminisation au moins égal au taux de féminisation des recrutements constaté en 2010 (58,7 %)	atteint
L'entreprise s'engage à tendre vers un taux de féminisation des recrutements des ex-alternants en CDI comparable à celui des alternants dans la famille de métier dans laquelle l'entreprise recrute	non atteint
L'entreprise s'engage à accroître d'au moins 1 % par an le taux de féminisation des niveaux CCNT dans lesquels le taux de féminisation est, en 2010, inférieur au taux de féminisation global de l'entreprise	non atteint
Dans chaque établissement principal, le taux de représentation des femmes et des hommes dans les promotions par bande CCNT et par domaine métier devra être au moins égal, dès 2011, au taux de féminisation de la bande source (bande immédiatement inférieure à la bande d'arrivée) et du domaine métier. Les taux de féminisation des passages F et G sont, quant à eux, et par exception, appréciés globalement au niveau national	atteint sur les bandes B, C, D, E, et F mais pas en Dbis et G
Objectif de féminisation des instances dirigeantes à hauteur de 35 % d'ici 2015	en cours
L'entreprise s'engage à faire progresser le taux de féminisation des parcours de professionnalisation afin de le mettre en cohérence avec le taux de féminisation de l'effectif au terme de l'accord	atteint
Pour les parcours de professionnalisation du domaine métier Technique Réseaux : chaque année au moins 25 femmes supplémentaires intégreront ces parcours	non atteint

Tableau 36 : Suivi des engagements de l'accord

Ce bilan des engagements chiffrés montre que l'entreprise a rencontré des difficultés dans l'atteinte des objectifs, sachant que certains étaient en réalité inatteignables. Ainsi, l'augmentation de 1 % par an du taux de féminisation<sup>91</sup> des niveaux CCNT dans lesquels le taux de féminisation était, en 2010, inférieur au taux global de l'entreprise, aurait nécessité dans certains niveaux bien plus de recrutements externes ou de mobilités qu'il n'y en a eu. À titre d'exemple, dans le niveau Dbis, qui fait partie des domaines de classification concernés puisque le taux de féminisation y était de 30,56 % en 2010 contre un taux de féminisation global de 36,07 %, il y avait 15 753 CDI actifs en 2011 (4 788 femmes et 10 965 hommes). Les effectifs de ce groupe de classification sont passés à 15 876 en 2012, soit un différentiel de 123 CDI en un an. Pour accroître de 1 point le taux de féminisation de ce groupe entre 2011 et 2012 (passer de 30,39 % à 31,39 %), il aurait fallu plus de recrutements que ce qui a été réalisé, même en postulant que seules des femmes sont recrutées. Ce taux de féminisation est en réalité passé à 30,60 % en 2012<sup>92</sup>.

On peut alors se poser la question de la prise d'engagements impossibles à tenir, qui se rapproche d'une forme de « décision absurde » (Morel, 2002), et qui remet en question la pertinence des indicateurs et ordres de grandeur utilisés. La description et l'analyse de la négociation de l'accord 2014-2017 permettra d'éclairer ce phénomène.

### **I.3.2. Le second volet du bilan**

Le second volet du bilan a permis de donner la parole aux salariés et managers d'une part, et aux acteurs de l'égalité professionnelle d'autre part.

#### **I.3.2.a. Les revendications des salariés sur l'égalité professionnelle**

Malgré un très faible niveau de revendications et de conscience des inégalités, notamment dans les focus groupes, le bilan auprès des salariés (focus groupes et enquête auprès des managers) permet d'identifier quelques enjeux soulignés par ces derniers : accès des femmes aux postes à responsabilités (sujet souligné notamment par les femmes managers), traitement

---

<sup>91</sup> Cette formulation est ambiguë puisqu'une augmentation de 1 % du taux peut soit signifier une augmentation équivalente à  $0.01 \times$  le taux de départ, soit une augmentation de 1 point de pourcentage de ce taux. On suppose ici, après des échanges avec différents interlocuteurs pour s'assurer du sens qui avait été donné à cette formulation lors de la négociation, que la formulation équivaut à une augmentation de 1 point de pourcentage.

<sup>92</sup> Chiffres issus des RSC 2011 et 2012, et calcul effectué par nous-même.

de la carrière des non-cadres et plus généralement passage au statut cadre (sujet remonté dans les focus groupes mais non relié à l'égalité professionnelle par les salariés), charge de travail des cadres (sujet remonté dans les focus groupes mais non relié à l'égalité professionnelle par les salariés) – ce phénomène de la charge de travail des cadres ayant été très documenté par la littérature académique, en particulier en lien avec l'égalité professionnelle (Laufer et Pochic, 2004). L'égalité salariale et la faible mixité des métiers ne semblent pas constituer des enjeux importants pour les salariés.

Au-delà des faibles revendications des salariés, ce bilan frappe également par une faible évocation des mesures concrètes de l'accord, les propos tenus dans les focus groupes restant à un niveau de généralité difficile à orienter vers des mesures précises de l'accord. Cela illustre bien le phénomène de manque de connaissance de l'accord, identifié également dans les études de cas réalisées dans les entités (*cf.* par exemple p. 271).

#### **I.3.2.b. Les difficultés soulignées par les acteurs de l'égalité professionnelle**

Les entretiens avec les correspondants et les référents Égalité professionnelle, dont les populations et modes de désignation ont été présentés *supra* (p. 187), ont permis d'alimenter le bilan sur leur rôle – d'autant plus que le rôle des correspondants a été renforcé, et celui des référents créé, par l'accord 2011-2014.

La difficulté à animer le réseau des référents est soulignée par les correspondants. Le frein majeur évoqué est l'absence de fiche de mission officielle pour les référents : ces derniers exerçant cette mission en plus de leurs autres attributions, l'absence de fiche de mission rend difficile la justification de cette activité, pourtant officielle, auprès de leur manager. Les correspondants dépendent ainsi du bon vouloir des référents, qui n'ont pas vraiment d'intérêt, à part leur intérêt personnel, à se mobiliser sur le sujet de l'égalité professionnelle. Notons qu'il y a un fort turn-over de cette population. Cela implique que, malgré une formation des référents, certains d'entre eux soient relativement peu professionnalisés sur ce sujet, quand ils viennent d'entrer dans le réseau et n'ont pas encore été formés.

Les correspondants soulignent également le poids du dialogue social et se disent submergés par la fréquence des commissions et le nombre d'indicateurs à analyser et présenter<sup>93</sup>. La fréquence biannuelle des commissions de suivi est de plus perçue comme

---

<sup>93</sup> Les correspondants doivent préparer et animer la commission biannuelle locale de suivi de l'accord avec les OS signataires (présentation des indicateurs légaux et conventionnels), la commission

inutilement élevée, puisque les chiffres évoluent peu du fait de l'importance des effectifs, et aussi parce que le premier semestre d'une année n'est pas représentatif de l'année globale, de nombreuses décisions RH comme les augmentations, les recrutements, les promotions, ayant lieu essentiellement au second semestre. Les correspondants expliquent que ce temps passé au reporting les empêche de mener des actions, et affirment de plus que certains indicateurs sont peu utilisés pour bâtir des plans d'action, et peu regardés par les OS.

*« On compare un SI avec une année entière, ça c'est assez bizarre quand même. Donc en commission, si on se borne à suivre des chiffres, on ne sait pas trop quoi dire. » - Correspondante Égalité professionnelle*

Ce bilan de l'accord donne donc à voir notamment le manque d'atteinte de certains objectifs chiffrés, et certaines difficultés rencontrées par les acteurs de l'égalité professionnelle. Il a été partagé avec les OS lors de la première séance de négociation et a donc constitué un diagnostic partagé comme base de la négociation.

#### ***1.4. Les enjeux de la négociation pour la Direction et les OS***

On pose enfin un dernier élément du cadre de la négociation, à savoir les enjeux des OS et de la Direction face à la négociation et la signature de cet accord.

##### **1.4.1. Les enjeux des OS : enjeu de signature et enjeux électoraux**

On pourrait penser qu'il y a une forme d'inégalité entre la Direction et les OS face à l'objectif de signature d'un accord. Alors que la non-signature d'un accord peut témoigner d'un manque d'intérêt pour un sujet de la part de la Direction, cela peut signifier au contraire de la part d'une OS qu'elle est tellement impliquée qu'elle estime que l'entreprise ne va pas assez loin. De plus, même si l'on considère que la signature d'un accord constitue un enjeu pour les OS puisqu'un accord garantit des droits aux salariés, surtout en l'occurrence un accord relatif à l'égalité professionnelle<sup>94</sup>, une OS peut avoir peu d'intérêt à s'engager en

---

annuelle locale de proposition d'un plan d'action local avec les OS représentatives, et la commission annuelle locale Égalité professionnelle du CE avec les OS représentatives au niveau local (présentation des indicateurs légaux seulement) qui est une obligation légale (L2325-22). Voir annexe p. 440 pour le calendrier du dialogue social institué par l'accord de 2011. Les indicateurs sont au nombre de 85 (24 légaux et 61 conventionnels), voir annexe p. 426 pour la liste des indicateurs.

<sup>94</sup> En cas de non-signature de l'accord, l'entreprise doit produire un plan d'action annuel défini unilatéralement par l'entreprise, qui peut potentiellement garantir moins de droits aux salariés.



signant un accord, si elle pense que d'autres OS ayant un poids suffisant vont de leur côté s'engager<sup>95</sup> : étant plusieurs, les OS ont donc plus de marges de manœuvre pour ne pas signer.

La situation est cependant un peu plus complexe qu'il n'y paraît car les OS peuvent également avoir un intérêt à être associées à la signature d'un accord relatif à l'égalité professionnelle. Ce sont notamment des enjeux de visibilité (auprès des salariés) qui créent ces incitations. C'est d'ailleurs ce dernier argument qui ressort majoritairement des entretiens effectués avec les négociatrices des OS signataires de l'accord 2014-2017.

*« Très clairement, dans notre structure, comme on est loin d'être exemplaires sur l'égalité pro, la structure est composée essentiellement d'hommes, donc la décision est prise essentiellement par des hommes. Donc il y a ce truc de dire 'ce n'est pas politiquement correct de dire que je n'en ai rien à foutre de la cause des femmes, que je ne signe pas'. Ne pas signer un accord ça veut dire soit 'on s'en fout', soit que l'accord n'est pas bon. » - Négociatrice FO*

*« D'une certaine façon, il était hors de question que la CFDT ne signe pas un accord Égalité professionnelle. C'est vrai que parfois il y avait des choses qui ne nous convenaient pas, donc on était tentés de frapper du poing sur la table en disant qu'on ne signerait pas, mais en fait c'était impensable sur un sujet sur lequel la CFDT est impliquée, et les autres accords ont été faits par nous et SUD. Mais si on avait voulu respecter notre mandat pur on n'aurait pas dû le signer. » - Négociatrice CFDT*

Un autre argument en faveur de la signature est la volonté d'avoir le même niveau d'information que les signataires. Les OS signataires disposent en effet d'un certain avantage pendant la durée de l'accord puisqu'elles ont plus d'informations (lors des commissions de suivi notamment<sup>96</sup>) et participent plus à la prise de décisions (par exemple, la définition de plans d'action locaux). Au niveau local, les OS non signataires se plaignent ainsi de ne pas

---

<sup>95</sup> Un accord Égalité professionnelle est valide s'il est signé par des OS ayant recueilli au moins 30 % des votes exprimés lors des élections professionnelles, sans majorité de blocage.

<sup>96</sup> La loi impose en fait à l'entreprise d'introduire les indicateurs conventionnels dans le RSC, ce qui donne aux OS non signataires un degré d'information équivalent aux OS signataires en matière d'indicateurs. Mais Orange n'avait pas introduit cette nouvelle obligation pendant la durée de l'accord 2011-2014 : les OS non signataires n'avaient donc à leur disposition que les indicateurs légaux, alors que les OS signataires disposaient en plus des indicateurs conventionnels, présentés lors des commissions de suivi (auxquelles les OS non signataires n'assistent pas). Le changement a été acté lors de la négociation de l'accord 2014-2017.

disposer du même niveau d'information que les OS signataires parce qu'elles n'assistent pas aux commissions de suivi.

*« La CFE-CGC dit qu'ils n'ont pas assez d'éléments, ils disent que la CFDT a plus d'éléments et les garde sous le coude pour maîtriser la discussion. » - Correspondante Égalité professionnelle sur un périmètre où la CFE-CGC (non signataire de l'accord 2011-2014) est majoritaire*

Enfin, signer l'accord permet à une OS de peser sur son suivi, voire aussi sur d'autres négociations. Ainsi, l'OS SUD estime que la signature de l'accord Égalité professionnelle lui donne du poids dans la négociation de l'accord salarial, un poids qu'elle n'aurait pas sans cette signature à cause de sa faible propension à signer les accords salariaux.

*« On a décidé de se positionner positivement [de signer l'accord Égalité professionnelle] parce qu'on veut pouvoir peser sur la mise en œuvre de la question de l'égalité salariale. En fait on ne peut pas vraiment signer les accords salariaux parce que généralement l'orientation ne convient pas. Mais en négociation salariale même s'ils savent qu'on ne signera pas, on a un poids parce qu'on signe l'accord Égalité pro. Et nous SUD depuis le début on fait attention à ce que les négociateurs de l'égalité pro soient aussi dans la négociation salariale alors que les autres OS ne le font pas. [...] On a défendu le contenu de l'accord [Égalité professionnelle auprès de notre syndicat] en expliquant qu'il n'y a aucune discussion sur l'égalité pro qui se passe indépendamment de ce qui s'est déroulé durant les 3 années sur les accords salariaux. Et on a expliqué qu'on avait une tendance lourde de baisser la garde de la part de l'entreprise sur les budgets de correction des écarts salariaux. Donc on sentait qu'on était dans la non-reconduction des budgets de correction. On a expliqué ça [à notre syndicat], et je pense que ça a pesé dans la décision [de signature]. » - Négociatrice SUD*

Cela provient d'une spécificité de l'égalité professionnelle, sa transversalité aux différents processus RH, et notamment à la rétribution. Le cadre légal (notamment les lois de 2006 et de 2014) a renforcé le lien entre la négociation de l'accord Égalité professionnelle et la NAO : *« Ainsi, les deux négociations, la négociation sur l'égalité professionnelle et celle sur l'égalité salariale se trouvent désormais intrinsèquement liées »* (CSEP, 2014, p. 62). Notons que ce lien est encore plus fort chez Orange que dans d'autres entreprises, car l'accord issu de la NAO contient non seulement les budgets de correction des inégalités salariales, mais aussi

les budgets de promotion, et entre autres le budget additionnel de promotion pour les femmes. Cela donne d'autant plus de poids à l'argument de SUD.

Le contexte de négociation pour les OS se caractérise aussi par le fait que 2014 est l'année des élections professionnelles qui conditionnent la représentativité des OS. L'entreprise et les OS veulent donc éviter de mener des négociations pendant la période électorale (second semestre 2014), ce qui nécessite d'avoir clôturé la négociation au premier semestre 2014.

#### **I.4.2. Les enjeux de la Direction : signature, contexte institutionnel et mandat de négociation**

Du côté de la Direction, les enjeux de signature et de conformité au contexte institutionnel structurent en partie le mandat de négociation.

##### **I.4.2.a. Enjeu de signature et contexte institutionnel**

D'entrée de jeu, l'entreprise peut apparaître comme étant en position de faiblesse : tout juste lauréate du classement du SBF 120 sur la féminisation des instances dirigeantes de 2013, et très médiatisée pour ses engagements en faveur de l'égalité professionnelle, l'entreprise est en quelque sorte « obligée » d'aboutir à la signature de l'accord.

Or, Rojot ([1994] 2006, p. 145 et suivantes) insiste sur l'importance du pouvoir de négociation pour comprendre une négociation et son issue (concept de « *bargaining power* » dont Kolb et Putnam, 2004, soulignent le caractère clé dans l'étude des négociations). Ici, l'enjeu de la signature de l'accord pour la Direction produit un effet sur le pouvoir de négociation de chaque OS. Ainsi, d'une part les OS qui ont obtenu le plus grand nombre de votes aux élections professionnelles peuvent avoir plus de poids lors de la négociation puisque leur signature pèserait plus, d'autre part les OS qui ont peu de probabilité de signer au vu de leur positionnement voient le poids de leurs revendications baisser du fait d'un calcul de coûts-avantages qui conduit la Direction à ne pas accéder à des revendications si la probabilité de la signature est trop faible. Notons également que le poids d'une revendication dépend aussi de son contenu : la Direction peut accorder plus de poids aux revendications auxquelles elle peut accéder facilement.

Tout cela confère un « pouvoir de négociation » inégal aux OS. La CFDT, deuxième OS en nombre de voix (21,93 %), avec une forte probabilité de signer puisqu'elle a signé l'accord précédent, et avec des revendications souvent proches de celles de la Direction, a un pouvoir

important. SUD a un pouvoir également important, en nombre de voix (18,66 %) et en probabilité de signer (signataire de tous les accords d'égalité professionnelle précédents). FO, qui a un pourcentage de voix plus faible (13,95 %), a également une forte probabilité de signer pour la même raison. La CGT, première OS en nombre de voix (22,61 %), a une faible probabilité de signer (elle n'a pas signé l'accord précédent) et des revendications plus éloignées de celles de la Direction, ce qui leur donne moins de poids<sup>97</sup>. Enfin, la CFE-CGC, malgré un pourcentage de voix non négligeable (14,80 %), semble avoir peu de pouvoir, du fait d'une faible probabilité de signer (non signataire de l'accord précédent) et de revendications parfois éloignées de celles de la Direction, voire irréalistes (par exemple, la CFE-CGC a commencé la négociation en demandant d'inscrire dans l'accord l'objectif de parité dans les effectifs de l'entreprise).

Finalement, la CFDT, SUD et FO ont manifestement plus de poids dans la négociation que les autres OS.

Un autre élément de contexte de cette négociation est l'arrivée imminente de la loi de 2014 « pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes », en navette pendant la négociation. L'enjeu pour l'entreprise est alors d'être en avance par rapport au projet de loi pour que son vote ne perturbe pas la négociation en apportant de nouvelles obligations, nécessitant la définition d'une nouvelle mise en conformité par l'entreprise (Edelman, 1992) : on voit ici l'effet que le contexte institutionnel peut avoir sur la définition de mesures par l'entreprise (Edelman et Suchman, 1997). Ce point est souligné également par les études sur l'évolution du contenu des accords d'égalité professionnelle en France (ANACT, 2008 ; CSEP, 2014 ; ...), qui mettent par exemple en exergue l'effet de l'ANI de mars 2004 ou de la loi du 23 mars 2006 sur le contenu des accords d'entreprise. Cet élément a eu finalement peu d'effets sur la négociation, Orange répondant déjà à la majeure partie des nouvelles obligations définies dans le projet de loi.

Ces différents enjeux et éléments de contexte structurent le mandat de négociation, confié par la Direction de l'entreprise (et notamment la Direction des Ressources humaines) à la Direction Égalité professionnelle.

---

<sup>97</sup> Lors d'une des dernières séances, une négociatrice CGT a réclamé une mesure, en arguant qu'ils ne signeraient pas si cette mesure n'était pas incluse, mais elle riait elle-même et prenait un ton humoristique, montrant ainsi qu'elle était consciente que de toute façon personne ne s'attendait à une signature de la part de la CGT.

#### **I.4.2.b. Un mandat de négociation ambigu**

Ce mandat a été décidé en janvier 2014, après deux séances de négociation. Plus précisément, la Direction Égalité professionnelle a utilisé le bilan de l'accord 2011-2014, les bilatérales avec les OS qui avaient précédé le début de la négociation, et les deux premières séances de négociation, pour identifier les différents points de tension avec les OS, mais aussi pour proposer à la DRH des mesures ou des orientations nouvelles.

Le mandat donne les orientations de la négociation mais aussi les limites supérieures de ce que la Direction Égalité professionnelle peut accorder lors de la négociation.

Du point de vue du périmètre, le mandat insiste sur la négociation prioritaire d'un accord d'entreprise (Orange SA), donc non différent de l'accord précédent, alors que les OS s'orientent en 2014 plutôt vers un accord Groupe, comme on l'a vu. Cela s'explique parce que les filiales ont des contextes économiques assez variés, dont certains difficiles. Étendre des droits acquis chez Orange SA (par exemple, Orange SA garantit un certain nombre de jours d'absence pour enfants malades) aux filiales pourrait donc nécessiter de leur part des efforts économiques pas forcément soutenables pour certaines.

Sur l'évolution professionnelle, le mandat focalise l'attention sur deux points particuliers : l'accès des femmes aux niveaux de classification Dbis (passage cadre) et G. On note donc que la question de la féminisation des promotions vers le statut cadre, qui avait été peu mise en exergue par l'entreprise, est devenu un sujet potentiel d'attention dans la négociation, ce qui a été permis par l'identification de ce sujet par la Direction Égalité professionnelle, grâce aux remontées des salariés dans les focus groupes et aux revendications syndicales lors des toutes premières séances de négociation. La question de l'évolution professionnelle des femmes non-cadres, peu mise en exergue par l'entreprise mais évoquée lors des focus groupes de non-cadres, est acceptée comme une orientation de négociation par la DRH.

Au sujet de l'égalité salariale, le mandat souligne l'importance de « l'égalité salariale tout au long de la carrière ». La possibilité de mener des études sur l'égalité salariale longitudinales et non pas seulement à l'instant *t* est ainsi évoquée. En revanche, la question de la part variable commerciale, qui engendre comme on l'a vu des disparités entre femmes et hommes (*cf.* p. 240), est considérée comme une question à n'aborder que de façon « réactive », si les OS posent d'elles-mêmes la question, et avec prudence.

Enfin, la DRH donne son accord pour une simplification du dialogue social sur l'égalité professionnelle – sujet remonté par les entretiens avec les correspondants, comme on l'a vu.

Le mandat limite l'accord de nouveaux droits : il souligne que l'entreprise a déjà été volontariste en matière de droits des salariés, et que l'accord 2014-2017 pourra difficilement progresser sur ce sujet, les circonstances économiques ne le permettant pas.

En conclusion, ce mandat respecte les orientations proposées par la Direction Égalité professionnelle, mais limite ses marges de manœuvre en interdisant d'aborder des sujets « sensibles » (part variable, organisation du travail...) et d'adopter des mesures coûteuses. Cependant, ce mandat comprend aussi une incitation à signer, puisque la Direction de l'entreprise accorde une grande importance à la signature de l'accord : comme on l'a vu, l'absence de signature de l'accord serait un signal négatif à la fois en interne et en externe, concordant mal avec la médiatisation positive dont Orange bénéficie sur ce sujet. Le mandat de la DRH est donc finalement d'aboutir à une signature tout en n'accordant pas ou peu de nouveaux droits.

On constate finalement que les enjeux de la négociation pour les OS et pour la Direction dépassent le contenu de l'accord. On souligne notamment que OS comme Direction ont un intérêt à signer l'accord. D'une part, cela peut être dû au fait que entreprises comme syndicats souhaitent de plus en plus définir des politiques et des objectifs relatifs à l'égalité professionnelle (Laufer et Silvera, 2006). D'autre part, une représentante de la Direction des Relations sociales présente à la négociation explique que, contrairement à d'autres sujets (licenciements, ...), l'égalité professionnelle appartient aux « sujets positifs », qui conduisent plus facilement à une signature. C'est ce que souligne également une négociatrice de la CFDT.

*« L'autre sujet sur lequel on serait mal à l'aise de ne pas signer c'est la NAO, au sens où ça n'apporte que du plus, c'est pareil sur l'égalité professionnelle. Si on ne signe pas, l'entreprise fait ce qu'elle veut et ça peut être moins. » - Négociatrice CFDT*

Après avoir posé ce contexte, on s'intéresse à présent à la négociation en elle-même. On cherche notamment à mettre en avant les spécificités de la négociation sur l'égalité professionnelle par rapport à d'autres négociations.

## **II. La négociation sur l'égalité professionnelle et ses spécificités**

L'étude du processus de négociation permet de mieux comprendre la construction de la politique négociée. Rappelons ici ce que l'on a souligné dans la revue de littérature (*cf.* p. 83), à savoir la rareté des travaux académiques sur le processus de négociation d'un accord Égalité professionnelle, alors même que de nombreux travaux existent sur les accords une fois signés, sur la mobilisation syndicale sur cette thématique, et sur la représentation des femmes dans les OS (Ardura et Silvera, 2001 ; Laufer et Silvera, 2004 ; Laufer et Silvera, 2006 ; Guillaume, 2007 ; ANACT, 2008 ; Laufer, 2008 ; Buscatto, 2009 ; Guillaume et Pochic, 2009 ; Rabier, 2009 ; Guillaume, 2013 ; CSEP, 2014 ; ...). Ce manque peut être dû au fait que l'obligation de négocier est encore récente (2001), pas encore appliquée partout<sup>98</sup>, ou aux difficultés d'accès au terrain. Ce travail de recherche peut donc éclairer un point encore peu documenté par la littérature. On s'interroge ici sur le processus de négociation (II.1), sur les facteurs qui concourent à l'évolution de la politique et sur les marges de manœuvre des négociateurs (II.2), et on synthétise pour finir les éléments spécifiques à la négociation sur l'égalité professionnelle par rapport à d'autres négociations (II.3).

### ***II.1. Le processus de négociation sur l'égalité professionnelle***

La négociation commence en décembre 2013.

#### **II.1.1. La méthodologie de la « négociation en forme »**

On s'attache tout d'abord à décrire succinctement la méthodologie de la négociation, en commençant par la mettre en lien avec la littérature académique sur la négociation.

##### **II.1.1.a. La négociation collective en France : une vision conflictuelle**

Les séances de négociation relèvent d'une « négociation en forme » (négociation périodique, institutionnalisée) qui a plusieurs caractéristiques, que souligne Reynaud ([1989]

---

<sup>98</sup> En 2014, 34 % des entreprises assujetties sont couvertes par un accord ou un plan d'action (CSEP, 2014, p. 10). Le pourcentage d'établissements déclarant qu'il y a eu une négociation ou une discussion sur l'égalité professionnelle est passé de 30 % en 2002-2004 à 38 % en 2008-2010 (Pignoni et Raynaud, 2013).

1997), et que l'on retrouve dans la négociation observée : focalisation sur certains domaines de la vie de l'entreprise plus que sur d'autres ; redéfinition permanente des domaines couverts ou non couverts ; centralisation de la négociation ; « sélection naturelle » des règles selon les moyens que les acteurs ont de les faire appliquer et non pas forcément sur leur pertinence.

La « négociation en forme » française se caractérise de plus par une vision conflictuelle du dialogue social (Garaudel, Noël et Schmidt, 2008) qui considère le dialogue social comme un « jeu à somme nulle » (Laroche et Schmidt, 2004 ; Chanel, 2007) et qui empêche parfois la co-construction, car la négociation est considérée comme distributive et pas intégrative (Kolb et Putnam, 2004).

Dans le cas de la négociation observée, on ne peut pas parler de vision vraiment conflictuelle, les rapports restant généralement courtois, même si les entretiens avec les OS ont révélé un mécontentement de certaines négociatrices (CFE-CGC notamment).

*« Au départ j'étais très surprise parce que je trouvais que la Direction était extrêmement méprisante. Il y avait deux clans de syndicalistes, les signataires [de l'accord précédent] juste à côté de Dieu et les pauvres rejetons qui n'avaient pas signé mis en bout de salle. Ça dénotait la psychologie de [la Direction]. Les premières séances étaient extrêmement ennuyeuses, les OS chouchoutes à côté du Bon Dieu qui levaient la main, on se serait crus à l'école primaire, et quand les OS non-signataires parlaient, il y avait du mépris. » - Négociatrice CFE-CGC*

#### **II.1.1.b. Les négociateurs : éléments descriptifs**

Les délégations des OS, qui comprennent de 2 à 4 négociateurs selon les OS et selon les séances, sont soit paritaires (CFE-CGC et CFDT), soit composées de plus de femmes que d'hommes (FO et SUD), soit uniquement féminines (CGT), ce qui traduit une forte surreprésentation des femmes dans cette négociation par rapport à d'autres, et par rapport à l'effectif global d'Orange. Une hypothèse interprétative, formulée d'ailleurs par certaines négociatrices elles-mêmes et par la représentante de la Direction des Relations sociales d'Orange, est que cette négociation est perçue comme moins « importante » que d'autres négociations (NAO par exemple) par les OS, d'où l'envoi de femmes dans les délégations. Cependant, certaines négociatrices sont manifestement très professionnalisées et font preuve d'un intérêt certain pour le sujet de l'égalité professionnelle. Cette surreprésentation de négociatrices, quelle qu'en soit la raison, peut engendrer une meilleure prise en compte des



intérêts des femmes (Guillaume, 2013 ; Le Quentrec, 2013 ; Laufer, 2014), comme on le verra.

Du côté de la Direction, l'équipe de négociation est présidée par deux représentants de la Direction Égalité professionnelle, une représentante de la Direction des Relations sociales, deux représentantes de la Direction du recrutement, une représentante de la Direction de la Diversité d'Orange France, un représentant de la Direction de la Rétribution, un représentant de la Gouvernance RH et de l'emploi, et un opérationnel (Directeur d'une UI en Province).

Notons que les équipes de négociation sont sensiblement les mêmes qu'en 2011 : c'est le cas notamment des deux représentants de la Direction Égalité professionnelle et des négociatrices principales pour les OS signataires.

On constate pour finir que le nombre de négociateurs est relativement important (généralement plus de 20 personnes selon les séances), ce qui est caractéristique du dialogue social à la française et de son pluralisme (Laroche et Schmidt, 2004), mais peut rendre parfois difficile l'instauration d'un véritable dialogue (Morel, 1981).

#### **II.1.1.c. Le calendrier et le processus d'écriture de l'accord**

Le calendrier de négociation s'est étalé de décembre 2013 à juin 2014. Il a comporté 12 séances d'une demi-journée ou d'une journée. Les premières séances étaient consacrées à l'écriture du futur accord, et, au fur et à mesure du processus de négociation, des séances de « relecture » (négociation sur les chapitres écrits) se sont intercalées (*cf.* Annexe p. 439).

La méthodologie d'écriture de l'accord a été décidée lors de la première séance. Pour chaque séance de négociation, un thème (chapitre de l'accord) est prévu. Quelques jours avant la séance, la Direction envoie aux OS des propositions de mesures non rédigées. En séance, les OS reviennent sur ce qui a été proposé par la Direction, et exposent leurs revendications. Certaines réponses (acceptation ou refus) sont apportées par la Direction en séance, alors que d'autres revendications peuvent nécessiter une étude de faisabilité. La Direction rédige entre les séances une version du chapitre, qu'elle soumet aux OS lors des séances de relecture. Ces séances de relecture sont toujours des séances de négociation assez importante, pour deux raisons : d'abord parce que c'est dans la version rédigée que les OS peuvent voir que certaines de leurs revendications ont été refusées, ensuite parce que le passage du non rédigé au rédigé peut mettre en exergue des points avec lesquels les OS sont en désaccord. Enfin, après ces séances de relecture de chaque chapitre, les dernières séances sont consacrées à la relecture du texte complet de l'accord. À la fin, une version finale est proposée pour signature aux OS. À

ce stade, il y a encore des incertitudes sur la signature, même si les OS ont pu donner au cours des dernières séances des indices à ce sujet.

Il s'agit donc d'un processus itératif, et relativement long par rapport à d'autres négociations plus ciblées, par exemple la NAO, comme l'ont d'ailleurs souligné des négociatrices et une représentante de la Direction des Relations sociales en entretien.

### **II.1.2. Le processus de construction d'une politique négociée sur l'égalité professionnelle**

L'observation des séances de négociation et des séances de travail ainsi que les entretiens menés avec des négociateurs permettent de mieux comprendre le processus de négociation d'un accord d'entreprise sur l'égalité professionnelle. Notamment, la prise de décision y apparaît limitée par un phénomène de négociation interne accentué par la transversalité de l'égalité professionnelle ; elle apparaît également soumise à des rationalités diverses qui peuvent conduire à une prise de « décisions absurdes » (Morel, 2002) ; des intérêts et logiques annexes entrent aussi en jeu ; la professionnalisation des négociateurs sur l'égalité professionnelle influe largement sur le processus de négociation ; enfin, la définition de l'égalité professionnelle devient un enjeu de négociation à part entière.

#### **II.1.2.a. Des marges de manœuvre limitées par la transversalité de l'égalité professionnelle : des OS qui deviennent des « alliés »**

Au-delà du mandat, et du fait de la transversalité de l'égalité professionnelle, la Direction Égalité professionnelle doit systématiquement demander leur avis à d'autres Directions (Direction de la Rétribution notamment, mais aussi Direction du Recrutement par exemple) sur des mesures potentielles à proposer dans le cadre de la négociation. C'est au cours de réunions de préparation aux séances de négociation qu'une forme de négociation s'instaure alors entre la Direction Égalité professionnelle et ces autres Directions.

Ainsi, la Direction Égalité professionnelle propose à la Direction de la Rétribution des mesures (demandées par les OS ou pas) liées à la rémunération, sur laquelle la Direction de la Rétribution se prononce. Notons que la négociation de l'accord salarial (NAO) a eu lieu en même temps que la négociation de l'accord Égalité professionnelle. Or, comme on l'a vu, plusieurs mesures relatives à l'égalité professionnelle, et notamment relatives à l'égalité salariale et à la promotion, sont négociées lors de la NAO. Alors que la Direction Égalité

professionnelle cherche à inscrire des mesures relatives à l'égalité salariale et à la promotion dans l'accord Égalité professionnelle (par exemple, sanctuariser dans l'accord Égalité professionnelle le montant du budget de correction des écarts salariaux, alors que ce budget est négocié en NAO), une position accentuée par le fait que les revendications des OS vont également dans ce sens, la Direction de la Rétribution cherche plutôt à éviter cela, ce qui s'explique par le fait que la négociation de l'accord salarial est annuelle alors que la négociation de l'accord Égalité professionnelle est triennale, et que la Direction de la Rétribution ne souhaite pas s'engager pour trois ans sur des mesures qui sont renégociées tous les ans, et qui dépendent de la conjoncture économique de l'entreprise. Le lien entre les deux négociations est ici catalysé par le fait que plusieurs négociatrices (représentantes de CFDT et de SUD, et, pour la NAO de 2015, de FO) présentes à la négociation de l'accord Égalité professionnelle négocient aussi la NAO, et qu'un représentant de la Direction de la Rétribution est également présent aux deux négociations. De ce fait, les négociatrices concernées ont plusieurs fois, lors de la négociation de l'accord Égalité professionnelle, émis des revendications déjà portées (et refusées par la Direction) en NAO, comme par exemple sur la pesée des postes, ce qui s'inscrit bien dans le lien entre la NAO et la négociation sur l'égalité professionnelle évoqué par un rapport du CSEP (2014), ou encore par Béthoux et Mias (2014, p. 80). On a vu que ce lien était catalysé chez Orange par le fait que les budgets de promotion additionnels pour les femmes sont également négociés en NAO.

Notons que ce sont parfois les négociatrices qui ont d'elles-mêmes demandé à leur OS de participer à la NAO, justement pour pouvoir y défendre les intérêts de l'égalité professionnelle.

*« Là c'est moi qui ai demandé [à mon OS d'être présente à la NAO]. J'ai demandé parce que M\*\*\* [négociatrice de SUD pour l'égalité professionnelle et la NAO] m'a dit 'Tu voudrais pas venir dans la NAO ? Parce que toute seule je n'y arrive plus, il y a C\*\*\* [négociatrice de la CFDT pour l'égalité professionnelle et la NAO], mais si on était plus, ça aiderait sur l'égalité pro'. Les négociateurs FO ne prenaient pas du tout ce sujet en compte. Donc maintenant j'ai pris le dossier, maintenant je suis sûre que c'est traité. Je pense que c'est bien qu'on soit aux deux [négociations, Égalité professionnelle et NAO], si on n'est pas là, l'égalité pro n'est pas traitée. » - Négociatrice FO qui négocie également la NAO*

*« C'est la CFDT qui m'a dit 'Tu prends l'égalité professionnelle' quand je suis arrivée, mais une de mes spécificités c'est que j'ai accepté à une seule condition,*

*c'est que je faisais tous les sujets où je pouvais aborder l'égalité pro dans les autres accords. Parce que je trouve qu'on avance des fois plus par d'autres accords, en faisant avancer des choses dans d'autres accords. [...] Donc j'ai accepté l'égalité pro si je pouvais en parler dans d'autres sujets. [...]*

*- Quand tu dis que tu as pris les autres sujets sur lesquels tu parles d'égalité professionnelle, tu penses à quels accords ?*

*- Bah en fait c'est à peu près tout : conditions de travail, temps de travail, NAO... Mais c'est moi qui ai demandé cela, ce n'est pas voulu par la CFDT. » -  
Négociatrice CFDT*

On voit bien dans ces verbatims le lien entre la négociation sur l'égalité professionnelle et la NAO.

De la même façon, la Direction Égalité professionnelle propose à la Direction du Recrutement des mesures relatives au processus de recrutement ou au processus de mobilité, mesures acceptées ou non par la Direction du Recrutement. En l'occurrence, la Direction du Recrutement a refusé certaines propositions de mesures dont elle estimait qu'elles engageraient trop l'Agence de recrutement ou les Orange Avenirs, par exemple sur le fait qu'un outil proposant aux salariés des évolutions de carrière devait pouvoir intégrer des choix de mobilité vers d'autres domaines métiers, ce qu'il ne faisait pas.

Ce phénomène de négociation interne, ajouté au poids du mandat de négociation, rejoint ce qu'évoque Rojot ([1994] 2006) lorsqu'il souligne le poids des « négociations intra-partie » qui portent souvent sur des points internes, et crée pour la Direction Égalité professionnelle une situation de dépendance vis-à-vis des autres Directions.

Paradoxalement, les OS peuvent alors former un contrepoids à ce déséquilibre des interdépendances. Ainsi, certaines demandes ont été acceptées lorsqu'elles étaient formulées par les OS, alors qu'elles avaient été refusées lorsqu'elles avaient été formulées par la Direction Égalité professionnelle (effectuer un suivi genré de la mobilité interne, par exemple). Cela a pu même conduire la Direction Égalité professionnelle à espérer que les OS auraient telle ou telle revendication précise (par exemple sur les étapes de contrôle du processus de recrutement, ou sur la pérennisation des mesures relatives à l'égalité salariale), qui auraient une chance d'être acceptées en tant que revendications des OS, alors qu'elles pouvaient être refusées en tant que suggestions de la Direction Égalité professionnelle. De la

même façon, le fait que certaines négociatrices aient insisté pour participer à la NAO constitue une garantie de prise en compte de l'égalité professionnelle dans une négociation à laquelle la Direction Égalité professionnelle ne participe pas.

Cette particularité, importante à souligner, du rôle que les OS peuvent jouer, en tant qu'« alliés » déterminants pour faire évoluer la politique, vient en grande partie de cette dépendance de la Direction Égalité professionnelle à l'égard d'autres Directions, dépendance elle-même due au caractère transversal de la thématique de l'égalité professionnelle.

#### **II.1.2.b. Des décisions parfois éloignées du terrain et des engagements inatteignables : les « décisions absurdes »**

Comme on l'a vu dans l'étude de l'appropriation, certaines mesures de l'accord étaient quasiment inapplicables ; on a vu aussi que certains engagements étaient inatteignables. On peut alors s'interroger sur la raison de l'existence de mesures inapplicables, ou du moins éloignées du terrain, dans cet accord, comme par exemple la nécessité d'avoir des jurys de recrutement internes paritaires alors même que de nombreuses entités n'ont pas de jury proprement dit (*cf.* p. 218), ou encore la nécessité d'avoir des short-lists paritaires lors du recrutement, tant interne qu'externe, alors même que c'est très facile sur certains métiers et quasiment impossible sur d'autres (*cf.* p. 271). On peut s'interroger également sur la raison de l'existence d'engagements inatteignables. Ces deux types de contenu renvoient à des « décisions absurdes » (Morel, 2002). Assister aux séances de négociation permet de mieux comprendre ce phénomène, qui ne semble pas spécifique à l'égalité professionnelle.

##### *- Des décisions éloignées du terrain*

La Direction est éloignée du terrain de par sa position, mais aussi parce qu'il lui est difficile de reconnaître que, par exemple, les processus RH ne sont pas appliqués au niveau local comme ils sont définis au niveau du Siège. Elle peut alors maintenir des mesures qui ont du sens par rapport aux processus RH tels qu'ils sont définis au niveau du Siège, mais qui n'ont pas de sens par rapport aux processus RH locaux.

Plus curieusement, les OS proposent également des décisions éloignées du terrain. Une hypothèse interprétative de cet éloignement au terrain des OS peut être identifiée : les OS cherchent à obtenir des mesures qui prennent la forme d'une règle générale et universelle sans prise en compte des spécificités locales, une prise en compte qui à leurs yeux augmente le risque que la règle se transforme en simple engagement sans valeur. Ainsi, un directeur d'Unité opérationnelle, qui était venu à une séance de négociation et qui a tenté d'expliquer

aux OS que les mesures qu'elles proposaient seraient inapplicables dans certaines entités, s'est vu répondre qu'il fallait des règles uniformes pour tous. Une négociatrice souligne d'ailleurs l'importance attachée aux règles collectives.

*« Nous on préfère obtenir des règles et des droits collectifs. Notre objectif c'est d'obtenir du droit collectif. » - Négociatrice SUD*

Ces différents phénomènes aboutissent à une prise de décision éloignée du terrain, qui peut expliquer l'existence de mesures inapplicables au niveau local. Une représentante de la Direction des Relations sociales souligne ce phénomène pour l'ensemble des accords : il ne s'agit donc pas d'une spécificité de la négociation sur l'égalité professionnelle.

*« Quand tu es dans une négociation nationale, compte tenu de la structure de notre entreprise, de la variété de nos métiers, forcément tu ne négocies pas des choses propres à l'intervention ou à la relation clients, tu négocies un cadre général et parfois ça peut ne pas avoir de sens pour certaines activités. » - Relations sociales, femme*

#### *- Des engagements inatteignables*

Sur la prise d'engagements inatteignables, notons tout d'abord que cela peut mettre les acteurs locaux en difficulté vis-à-vis des OS locales : ainsi, les correspondants Égalité professionnelle, qui doivent présenter aux OS locales les bilans de suivi de l'accord au niveau local, se plaignent de l'existence d'engagements inatteignables.

*« Les objectifs de 1% [d'augmentation du taux de féminisation par niveau CCNT] c'est intenable aussi, heureusement que les OS ne sont pas venues nous chercher là-dessus. » - Correspondante Égalité professionnelle*

On peut alors s'interroger sur l'existence de tels engagements.

L'observation participante aux séances de négociation montre que c'est principalement l'enjeu que représente la signature des OS qui peut conduire la Direction à accéder à des demandes d'engagements même quand ils sont inatteignables. Or, on constate que les OS peuvent parfois demander l'inscription d'engagements inatteignables (atteindre la parité dans les effectifs, annihiler tout écart salarial sur un niveau hiérarchique en deux ans, par exemple), rester sourdes aux explications de la Direction démontrant l'impossibilité de les atteindre, et en faire des conditions de signature. Certaines OS peuvent aussi reconnaître que des objectifs sont inatteignables, mais vouloir les maintenir quand même, sur certains sujets (taux de

féminisation des effectifs par exemple). Selon une représentante de la Direction des Relations sociales, cela peut être dû à l'existence d'un mandat de l'OS qui demande à ses négociateurs d'inscrire des engagements dans l'accord. Les entretiens avec les OS permettent d'éclairer ce point en montrant que c'est moins l'atteinte de l'engagement chiffré que son existence qui importe.

*« Quand une OS te dit 'Je veux le mettre même si je sais que c'est inatteignable', tu peux te dire que ça correspond en fait à son mandat. » - Relations sociales, femme*

*« Dans l'idéal il faudrait atteindre l'objectif, mais un objectif au moins ça te met dans une dynamique, tu veux l'atteindre donc tu mets des actions en place pour l'atteindre. On voit que même avec des objectifs il y a des actions qui ne sont pas forcément mises en place... On se rend compte que les discours c'est vachement 'on n'y peut rien', 'c'est structurel, c'est comme ça'. Les objectifs ça permet aussi de contraindre un peu tout le monde. » - Négociatrice FO*

*« [Les engagements chiffrés] C'est la seule manière de pouvoir faire des bilans. Qu'on soit au-dessus, en-dessous, à la fin, ça importe peu. Pour la boîte ça importe plus, par exemple là, la boîte a pris des engagements qu'ils peuvent atteindre, contrairement au dernier accord. Pour nous c'est important parce que ça donne un fil à plomb pour nos équipes pour travailler localement. Sur un RSC, comment faire pour mesurer ce qui se passe si vous n'avez pas un fil à plomb avec les chiffres des années précédentes, les chiffres de l'année... Notre grande victoire de 2011 aussi c'étaient les indicateurs. » - Négociatrice SUD*

C'est donc l'aspect contraignant des engagements chiffrés, le fait qu'ils constituent un horizon à long terme, et leur lien avec la possibilité de réaliser des bilans, qui semblent importer pour les OS, plus que leur atteinte dans les trois ans de l'accord.

On note également dans ces verbatims le lien entre les indicateurs et les engagements chiffrés, qui en découlent directement. Cela nous incite à nous pencher sur la question des indicateurs sur l'égalité professionnelle. La loi en définit 24 (article D2323-12 du Code du travail), et l'accord de 2011 en définit 51 supplémentaires, auxquels s'ajoutent 10 indicateurs demandés par les OS entre 2011 et 2014 (cf. annexe p. 426) ; l'accord de 2014 en définit finalement 43, certains indicateurs de l'accord de 2011 ayant été regroupés. Plusieurs acteurs de l'égalité professionnelle dénoncent le nombre trop important d'indicateurs. Cependant, une

négociatrice souligne que l'importance des indicateurs réside dans le fait qu'ils permettent d'identifier les situations d'inégalité.

*« Il faut se pencher sur l'objectivation de la situation.*

*- C'est-à-dire ?*

*- L'expérience montre qu'il faut obtenir l'accord de l'employeur sur l'analyse de la situation. La bataille historique sur le RSC avait un sens. [...] Nous, l'essentiel de nos premières batailles, c'est l'analyse de la situation, y compris en obtenant de nouveaux indicateurs. Sinon on est dans un débat philosophique et on n'avance pas dans l'objectivation de la situation.*

*- Selon toi, il s'agit d'une particularité de l'égalité professionnelle ?*

*- Oui. Sur les salaires il faut aussi avoir des éléments d'information. Mais la négociation salariale a un champ assez clairement défini, on sait ce qu'on vient chercher, etc. Sur l'égalité professionnelle on peut aller dans tous les sens, chercher des informations sur beaucoup de domaines. [...]*

*- Pourquoi est-ce nécessaire d'objectiver sur l'égalité professionnelle ?*

*- Parce que comme on disait tout à l'heure, l'égalité pro c'est la place des femmes et des hommes dans l'entreprise, dans toutes les dimensions. Donc on peut ouvrir une négociation égalité pro, c'est une obligation légale, on a quelques éléments par le RSC, mais si on regarde les éléments sur la rému prévus dans le RSC c'est très faible, il n'y a pas grand-chose, en plus le législateur n'a pas clairement défini les indicateurs, donc on peut rester sur des choses subjectives, voire idéologiques, et si on fait ça, à l'arrivée, on n'aura rien du tout en termes de contenu dans l'accord pour les salariés ; donc c'est là qu'il faut donner des éléments précis qui nous permettent d'analyser la situation, qui font que l'employeur reconnaisse les inégalités, et le fait d'objectiver, si l'inégalité est démontrée, ça peut permettre des avancées sur les mesures de correction. » -*

*Négociatrice SUD*

Les indicateurs sont donc ici utilisés pour diagnostiquer et faire reconnaître les inégalités. Cela permet de souligner ici certaines spécificités de l'égalité professionnelle. Tout d'abord, le cadre légal confère une grande importance aux indicateurs, notamment pour diagnostiquer des inégalités. Il oblige de plus à définir des engagements chiffrés (article L2323-57 du Code du travail). Or, la lenteur de l'obtention des résultats, et le fait que les actions menées auront des effets à long terme plus qu'à court terme, rendent l'échelle des pourcentages peu adaptée



pour définir des engagements atteignables : ainsi, la progression du taux de féminisation d'une entreprise de la taille d'Orange se mesure en chiffres largement après la virgule, ce que souligne d'ailleurs une négociatrice. Cela peut expliquer que la fixation d'objectifs aboutisse à cette situation paradoxale d'engagements reconnus de part et d'autre comme inatteignables.

*« Oui, sur l'évolution des bandes c'est vrai que c'est inatteignable. Mais bon tu ne vas pas mettre une augmentation de 0,000 machin parce que ça n'a pas de sens, donc tu peux mettre des engagements inatteignables qui au moins font bouger les choses. » - Négociatrice FO*

Cela conduit finalement à inscrire des engagements inatteignables dans l'accord : il s'agit pour la Direction d'obtenir une signature, et pour les OS de maintenir des contraintes, et des éléments qui permettent de diagnostiquer et de faire reconnaître à l'employeur les inégalités.

Dans les deux cas (décisions éloignées du terrain et engagements inatteignables), cela correspond à des phénomènes relativement courants rapportés dans la littérature sur les relations professionnelles. L'institutionnalisation d'une négociation (Reynaud, 1991) crée ainsi de nouvelles formes de rationalité (ici, la recherche d'une signature, ou la volonté de maintenir des contraintes) qui entrent en concurrence avec la seule rationalité d'amélioration de la politique, ce qui peut aboutir à des « décisions absurdes » (Morel, 2002). On comprend alors mieux la présence dans l'accord 2011-2014 de mesures difficilement applicables et d'engagements difficilement atteignables. Cela montre également la limite de la dimension rationnelle mobilisée par la perspective appropriative des dispositifs de gestion, qui postule que les concepteurs des dispositifs de gestion adoptent un point de vue rationnel de recherche d'efficacité de la politique (de Vaujany, 2006) : ici, les concepteurs des dispositifs de gestion inscrits dans l'accord Égalité professionnelle n'obéissent pas uniquement à un principe rationnel de finalité des dispositifs. Cela plaide alors en faveur du « modèle de la gestion des contradictions » décrit par Brabet (1993 ; 1996) pour l'étude des politiques RH. On reviendra sur ce point dans la discussion.

### **II.1.2.c. Des expériences individuelles aux positions de principe**

On peut s'interroger ensuite sur la manière dont la négociation observée s'inscrit dans une logique de co-construction ou au contraire de conflit sans construction d'intérêts partagés (*integrative* ou au contraire *distributive bargaining*, pour reprendre les concepts du champ des relations professionnelles – voir Kolb et Putnam, 2004, ou Garaudel, Noël et Schmidt, 2008).

Deux éléments nous interrogent principalement ici : les expériences individuelles et les positions de principe.

Dans la littérature, on trouve classiquement une opposition entre les enjeux financiers et budgétaires du côté de la Direction, et les enjeux d'emploi et de salaire du côté des OS (Gomez, 2009). Mais, dans la négociation observée, on constate également l'importance des expériences personnelles et des logiques institutionnelles.

En ce qui concerne les expériences personnelles, par exemple, une représentante syndicale cherche à obtenir des mesures relatives aux familles monoparentales, étant elle-même mère célibataire. Cette mise en avant de l'expérience individuelle justifie l'idée selon laquelle la présence de négociatrices femmes dans une négociation relative à l'égalité professionnelle permet une meilleure prise en compte des intérêts des femmes (Guillaume, 2013). Ainsi, la représentante mère célibataire porte des revendications sur les familles monoparentales qui ne seraient pas forcément portées, parce que pas forcément identifiées, par des hommes ou des femmes en couple. Elle le souligne d'ailleurs en entretien.

*« Il y a aussi Christine Kelly, présidente du CSA, qui a monté une assoc', K d'urgences, et qui se préoccupe des salariés mono-parents. Moi j'en suis et j'ai du coup porté dans la négo la voix des mono-parents. [...] Par exemple, sur les familles monoparentales, je connais le sujet, et en plus il y a des personnes qui viennent se confier à moi. » - Négociatrice CFE-CGC*

Les positions de principe sont quant à elles souvent adossées à des stratégies syndicales renvoyant sans doute à des logiques institutionnelles. Par exemple, on a vu que le bilan de l'accord 2011-2014 souligne le poids du dialogue social, un diagnostic partagé par la Direction et les OS. Cela a conduit la Direction à proposer une simplification du dialogue social, notamment en supprimant les commissions locales de suivi biennuelles, et en les remplaçant par un « conseil local de l'égalité professionnelle » ouvert à toutes les OS représentatives. Alors que certaines OS désiraient également ouvrir ces commissions ou conseils à toutes les OS, signataires ou non, d'autres désiraient les réserver aux seules OS signataires. C'était le cas notamment de la CFDT, dont la stratégie syndicale réclame une « prime aux signataires » – que la négociatrice interviewée ne partage d'ailleurs pas.

*« On a essayé de faire le blocage jusqu'au bout sur les OS représentatives et signataires. L'accord VPP (vie privée vie professionnelle), on n'avait pas signé*

*parce qu'il n'y avait pas de prime aux signataires donc c'est une position de la CFDT. Mais moi personnellement je trouvais ça pas mal l'idée de l'entreprise avec les conseils locaux, on venait de dire que ça [le dialogue social] ne fonctionnait pas, et c'était nouveau. » - Négociatrice CFDT*

La négociation sur le dialogue social relatif à l'égalité professionnelle a été très structurée par cette position, et finalement la commission de suivi a été conservée, le conseil local ouvert à toutes les OS représentatives étant quand même créé à côté. Même si la fréquence des réunions des commissions locales de suivi a été réduite à une fois par an (au lieu de deux), le dialogue social local n'a donc pas été simplifié puisqu'une nouvelle instance biannuelle (le conseil local) a été créée (voir annexe p. 440 pour une description plus précise des différentes commissions et une comparaison des calendriers du dialogue social de l'accord de 2014 avec celui de 2011). Des logiques annexes peuvent donc empêcher d'aboutir à un objectif partagé (simplification du dialogue social) sur la base d'un diagnostic pourtant partagé (poids du dialogue social).

On voit donc que l'on ne peut pas réduire la négociation observée à une confrontation entre des logiques budgétaire et sociale, puisque d'autres logiques, tant du côté de la Direction que des OS, entrent en jeu. Ce n'est pas une spécificité de l'égalité professionnelle, la plupart des travaux sur la négociation soulignant ces confrontations d'intérêts et de logiques variés (Garabige, 2010 ; Dequecker et Tixier, 2013 ; Thuderoz, 2013 ; ...).

#### **II.1.2.d. L'enjeu de la professionnalisation des OS**

La question de la professionnalisation des OS est quant à elle essentielle en matière de négociation sur l'égalité professionnelle, sujet sur lequel on note une insuffisante formation des négociateurs (CSEP, 2014 ; Laufer, 2014), même si certaines fédérations comme la CFDT ont mis au point des formations pour leurs représentants sur ce sujet (Syndex, 2005).

Dans le cadre de la négociation observée, on constate une professionnalisation inégale, entre les OS et entre les représentants des OS. Plus précisément, la CFDT a des représentants professionnalisés ; la fédération s'est engagée dans une politique de quotas dès les années 1980 (Laufer, 2014), et s'est dotée en 2012 d'un « Plan d'action mixité »<sup>99</sup>. La représentante

---

<sup>99</sup> [http://www.cfdt.fr/upload/docs/application/pdf/2013-02/sh3395-mode\\_emploi\\_mixite\\_bd2.pdf](http://www.cfdt.fr/upload/docs/application/pdf/2013-02/sh3395-mode_emploi_mixite_bd2.pdf)

qui mène les négociations pour SUD montre une grande professionnalisation ; la fédération est engagée sur ce sujet, ayant notamment créé une plateforme revendicative sur les droits des femmes, et ayant constitué une « commission Femmes ». La représentante la plus active de FO est également très professionnalisée, et suit d'ailleurs un cursus de formation continue pour lequel elle a choisi comme sujet de mémoire le manque de féminisation de sa fédération. Pour autant, au niveau fédéral, l'organisation s'engage, par exemple en créant une commission « Égalité professionnelle » (Syndex, 2005). La CGT dispose de représentantes professionnalisées mais peu proactives ; la fédération a imposé la parité dans ses instances dirigeantes dès 1999. Enfin, aucun des représentants de la CFE-CGC ne fait preuve d'une grande professionnalisation sur l'égalité professionnelle, alors que la fédération s'est engagée nationalement, notamment sur l'accès des femmes aux responsabilités (Syndex, 2005). La situation a, semble-t-il, légèrement progressé depuis la négociation de l'accord de 2007.

*« Les OS n'avaient délégué pratiquement que des femmes, et c'étaient des femmes qui étaient sensibilisées elles-mêmes au sujet dans l'OS, ce qui ne voulait pas dire que leur OS était complètement mûre sur le sujet. [...] Les niveaux d'interlocutrices que j'avais étaient corrects sur le sujet, mais l'ensemble des OS était moins enclin à accompagner le mouvement. Il y avait deux OS mûres sur le sujet, d'une part SUD, qui avait une femme présidente, et la CFDT, pour laquelle la confédération avait engagé une formation à l'égalité professionnelle pour tout le syndicat. » - Négociatrice de l'accord de 2007, côté Direction*

On peut s'intéresser aux effets de cette professionnalisation inégale sur la négociation.

La professionnalisation de certains négociateurs a constitué un atout précieux sur plusieurs sujets. Par exemple, le système de part variable des salariés en contact avec le client est complexe chez Orange, car il fait coexister plusieurs modalités de calcul. Des représentantes de FO et de SUD ont alors apporté à la séance de négociation portant sur l'égalité salariale, et notamment sur la question du maintien de la part variable pendant le congé de maternité, une expertise dont l'équipe de Direction ne disposait pas. En effet, un directeur opérationnel avait été invité par l'équipe de Direction pour prendre en charge la question de la part variable, mais il ne s'est pas montré très actif, et l'expertise des OS a alors été précieuse.

À l'inverse, les négociateurs les moins professionnalisés se focalisent souvent sur leur expérience personnelle ou s'arc-boutent sur des revendications prédéfinies sans entrer dans un véritable dialogue – c'est le cas notamment de négociateurs de la CFE-CGC dans la négociation observée. Une représentante de la CFDT le souligne d'ailleurs en entretien.

*« Les DSC [délégués syndicaux centraux] sont plus professionnalisés. L'inconvénient de mettre des locaux c'est qu'ils n'arrivent pas à sortir de leur périmètre. Moi je leur dis 'Je ne vous envoie pas dans une négociation nationale si vous ne sortez pas le nez de votre périmètre'. » - Négociatrice CFDT*

La professionnalisation des OS semble alors un gage important de la prise en compte des intérêts des salariés, contrairement à ce que certains travaux (par exemple Martinache, 2012) montrent pour d'autres types de négociation où la professionnalisation des OS contribuerait à distendre leur lien avec les salariés. On peut supposer que cette différence est due au fait que les salariés ont peu de revendications sur l'égalité professionnelle, ce qui peut expliquer que la professionnalisation des OS ait ici des effets plus positifs que dans d'autres négociations où les OS auraient plutôt comme rôle de porter la parole des salariés.

*« C'est vrai que les salariés ont moins de revendications, par rapport par exemple aux seniors où on a des mails 4 fois par jour [...] Le rôle du négociateur sur l'égalité pro est un peu moins... Par exemple, pour faire les revendications, j'ai vu avec tous les périmètres des CE s'ils avaient des revendications. Mais c'est vrai que les salariés ont moins de revendications. » - Négociatrice CFDT*

Une négociatrice de FO définit ainsi l'égalité professionnelle comme un « sujet d'initiés », sur lequel le lien entre négociateurs et salariés est effectivement différent par rapport à d'autres négociations, et le travail du négociateur également un peu différent car il nécessite des échanges avec des professionnels et des experts (par exemple, médecins du travail), et moins avec les salariés que dans d'autres négociations.

*« La NAO c'est moi qui l'ai demandée cette année parce que je ne voulais pas rester tagguée sur des sujets d'expertise. [...]*

*- Tu considères que l'égalité pro est un sujet d'expertise ?*

*- Oui, au sens où ce sont des sujets d'initiés. La NAO tout le monde s'y intéresse.*

*- Est-ce que cela influe sur le lien que les négociateurs ont avec les salariés, par exemple pour les négociateurs à temps plein ?*

*- Quand tu es négociateur et que tu ne fais plus que ça, tu perds le pied avec le terrain, ça c'est sûr. Par contre charge au négociateur de savoir s'entourer. Moi je m'entoure systématiquement d'un groupe de 6-7 personnes, on commence à travailler 2 mois avant que la négo s'ouvre, et ces personnes je vais les chercher sur le terrain, ce sont des militants mais que je vais chercher sur le terrain, c'est*

*eux qui m'apportent la matière. Je fonctionne toujours comme ça quel que soit le sujet. Après effectivement c'est un peu différent sur l'égalité pro qui est [un sujet] plus global sur l'entreprise que si tu négocies sur les centres d'appel, où là il faut que tu saches comment on travaille dans les centres d'appel. [...] Après ce qui est différent sur l'égalité pro, c'est que tu as moins besoin d'aller sur le terrain, tu as plus besoin d'aller voir des médecins par exemple, mais tu vas moins voir les salariés. Les femmes, selon leur sensibilité au sujet, il y en a certaines qui disent qu'il n'y a aucun problème. Les salariées savent te dire que la lumière dans leur bureau est cassée mais pas qu'elles ont moins bien réussi que les autres parce qu'elles sont des femmes. » - Négociatrice FO*

Une négociatrice de SUD souligne quant à elle l'importance des indicateurs dans la définition des revendications, au-delà des remontées des salariés.

*« On construit les revendications en amont, par les constats qu'on peut faire. Mais c'est vrai que le mandat est plus construit sur les indicateurs que sur les constats quotidiens. C'est vrai qu'on a des interpellations de salariées, mais le mandat se construit plus sur l'objectivation de la situation par les éléments statistiques. » - Négociatrice SUD*

Ainsi, la professionnalisation des négociateurs sur l'égalité professionnelle semble une clé de succès de la négociation sur ce sujet sur lequel les salariés ont peu de revendications. Plus généralement, on note ici une modification du lien entre OS et salariés sur ce sujet, le rôle des OS n'étant pas de remonter des revendications des salariés mais plutôt d'identifier des inégalités et des enjeux, quand bien même ceux-ci n'ont pas été identifiés par les salariés.

#### **II.1.2.e. L'enjeu de la définition de l'égalité professionnelle**

Enfin, on a vu que les logiques institutionnelles de l'égalité professionnelle contribuent à créer une notion polysémique (cf. p. 43, p. 102), sur le plan des logiques (égalité de traitement, égalité des chances), et des contours (mixité, égalité salariale, ...), ce qui nécessite un travail d'interprétation de la part des acteurs de l'entreprise, dont les négociateurs. Cela est souligné de façon prégnante par le fait que des débats ont lieu, au sein-même des OS, pour définir cette notion, c'est-à-dire interpréter les logiques institutionnelles de l'égalité professionnelle.

*« Le harcèlement c'est acquis que c'est dedans [dans l'égalité professionnelle], le sexisme aussi ; la violence faite aux femmes, c'est moins clair au niveau de FO. Nous on ne se positionne pas dans les débats hors entreprise, par exemple on ne s'est pas positionnés au moment du mariage pour tous, ou sur les attentats de Charlie Hebdo, FO ne rentre pas dans les trucs de société. La violence faite aux femmes pose question là-dessus. Pendant un certain temps j'estimais que ça n'avait pas sa place dans un accord d'entreprise, mais j'ai fini par penser qu'il faut que ce soit dedans parce que ça a un impact sur la vie dans l'entreprise. Mais FO n'est pas encore clair là-dessus. Mais au niveau de l'UNI (européen, dont FO fait partie), on l'a intégrée. » - Négociatrice FO*

Le travail d'interprétation et de définition de la thématique devient alors également un enjeu de la négociation de l'accord.

Sur la définition de la logique, les négociatrices des OS semblent plutôt en accord avec la Direction (une égalité de traitement autorisant des actions positives sur certains points).

*« Mon premier positionnement militant c'était l'égalité de droit. Mon expérience montre que la seule égalité de droit ne suffit pas, que si on ne corrige pas, c'est impossible. SUD est une organisation déclarée féministe dans ses statuts, et on a des quotas dans nos organisations fédérales. Après, la plus grande souffrance du monde c'est son patriarcat, aux fondements également du délire capitaliste je pense. On peut regretter de prendre des mesures correctives mais j'estime que par exemple la clause de la HALDE<sup>100</sup> c'est important. » - Négociatrice SUD*

Cette logique des négociatrices, en accord avec celle de la Direction, va même, dans certains cas, plus loin que ce qui est préconisé par leur fédération, par exemple FO.

*« Côté FO on te dira qu'on est contre toute discrimination, et donc forcément la discrimination positive est tout autant condamnable que la discrimination négative. Moi mon discours c'est que ça fait tellement d'années qu'on écrase les femmes que si pour une fois on nous avantage un peu ce n'est pas si mal. Après il ne faut pas non plus créer une guerre des sexes, on ne peut pas non plus bloquer*

---

<sup>100</sup> Clause de la HALDE : fait de pouvoir recruter en priorité des salariés du sexe minoritaire en cas de compétences équivalentes.

*tous les hommes pendant 10 ans pour que les femmes soient au même niveau que les hommes. » - Négociatrice FO*

Quoi qu'il en soit, OS et Direction s'accordent pour fonder la politique d'égalité professionnelle de l'accord sur une égalité de traitement, autorisant dans certains domaines, comme le recrutement ou la promotion, des actions relevant plutôt de l'égalité des chances.

En revanche, la délimitation des contours de l'égalité professionnelle constitue manifestement un enjeu de négociation. La Direction a plutôt tendance à restreindre le champ alors que les OS ont tendance à l'élargir, comme le souligne d'ailleurs une négociatrice.

*« L'intérêt de la négociation sur l'égalité professionnelle par rapport à toutes les autres c'est que son champ est illimité. C'est compliqué pour l'employeur de dire 'non on ne va pas parler de ce sujet'. » - Négociatrice SUD*

Une raison qui explique cette divergence entre OS et Direction renvoie à la transversalité de l'égalité professionnelle à différents aspects de la vie de l'entreprise, alors même que la Direction Égalité professionnelle n'a pas le pouvoir de construire une politique débordant le cadre de l'égalité professionnelle, ce qui constitue une forme de contradiction génératrice de conflits potentiels. Ainsi, sur la question de la mobilité, les OS ont demandé à intégrer dans l'accord Égalité professionnelle des mesures de l'accord GPEC, par exemple sur le rapprochement des conjoints. La Direction a refusé car l'accord GPEC était en cours de renégociation ; intégrer des engagements de l'accord GPEC dans l'accord Égalité professionnelle aurait donc conduit à pérenniser des mesures en cours de renégociation, ce que la Direction Égalité professionnelle n'a pas le droit de faire puisque cela déborde le champ strict de l'égalité professionnelle. Une négociatrice regrette le fait que cela limite les marges de manœuvre des négociateurs, côté Direction comme côté OS.

*« Mais il ne faudrait surtout pas que à cause de ces domaines d'accord il y ait une limitation du champ de l'égalité pro. Il n'y a pas de légitimité à limiter le champ de l'égalité professionnelle. » - Négociatrice SUD*

Mais on peut identifier une autre raison, qui réside dans la difficulté à définir précisément les contours de l'égalité professionnelle, ce qui permet à la Direction de refuser des mesures sous prétexte qu'elles n'appartiendraient pas au champ de l'égalité professionnelle, et aux OS de demander des mesures alors même que leur lien avec l'égalité professionnelle est parfois ténu. Par exemple, au cours de la négociation, les OS ont ouvert la question de la pesée des



postes. La Direction a refusé d'entrer dans ce sujet, au motif que les problèmes de pesée des postes peuvent être défavorables aussi bien aux hommes qu'aux femmes, et que ce n'est donc pas lié directement à l'égalité professionnelle. Cet argument utilisé vis-à-vis des OS servait en partie à masquer le fait que la Direction Égalité professionnelle n'avait pas le mandat pour ouvrir une négociation sur la pesée des postes. En effet, revoir la pesée des postes nécessite un travail important et potentiellement des revalorisations de salaire qui peuvent coûter cher. Qui plus est, Orange a déjà connu une pesée des postes dans les années 1990, qui a provoqué de vives tensions au sein du corps social. Ces arguments peuvent être difficiles à opposer aux OS. C'est pourquoi la Direction Égalité professionnelle utilise un autre argument, celui de l'absence de lien direct entre la pesée des postes et l'égalité professionnelle. Et, pour les OS, revendiquer des mesures qui n'ont qu'un lien ténu avec l'égalité professionnelle (rapprochement des conjoints en cas de mobilité par exemple) permet d'espérer pérenniser des droits dans l'accord Égalité professionnelle même s'ils ont pu être refusés dans d'autres négociations, et cette stratégie est également permise par la difficulté de définir les contours de l'égalité professionnelle.

On peut alors résumer la position des OS et de la Direction en reprenant le schéma déjà utilisé p. 43 pour représenter la polysémie de la notion d'égalité professionnelle (Schéma 8).

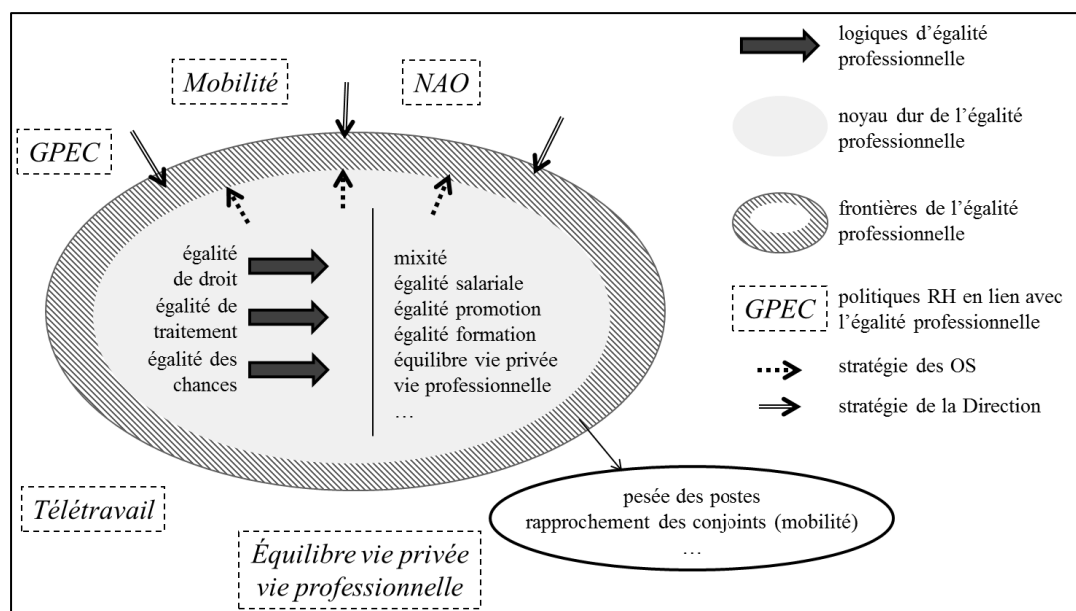


Schéma 8 : Position des OS et de la Direction sur l'égalité professionnelle

La zone d'accord entre les OS et la Direction réside dans la logique de la politique d'égalité professionnelle d'Orange (égalité de traitement autorisant des actions positives

ponctuelles) et dans la définition du noyau dur de l'égalité professionnelle. En revanche, un travail de définition des contours est effectué au cours de la négociation : schématiquement, les OS cherchent à élargir les contours, par exemple en essayant d'intégrer dans la négociation la thématique de la pesée des postes ou du rapprochement des conjoints en cas de mobilité, alors que la Direction cherche à les resserrer, en refusant l'intégration de ces thématiques dans l'accord. L'expansion du domaine de l'égalité professionnelle est de toute façon bordée par les politiques RH en lien direct ou indirect avec l'égalité professionnelle, et qui sont négociées dans d'autres accords.

Finalement, cette étude donne à voir un processus complexe de construction d'une politique négociée dont l'une des spécificités majeures est sa transversalité. Ce processus se rapproche sur certains points de négociations menées sur d'autres sujets (décisions éloignées du terrain, rencontre de différentes logiques, ...), et présente sur d'autres points des spécificités dues aux caractéristiques de l'égalité professionnelle (transversalité de l'égalité professionnelle, enjeu de définition de ce sujet, ...), ce que l'on récapitulera *infra*.

## ***II.2. Les facteurs influant sur le contenu de l'accord d'égalité professionnelle***

Le processus de négociation maintenant décrit, on peut s'intéresser à l'issue de la négociation, c'est-à-dire au contenu de l'accord et à l'évolution qu'il représente. L'accord a été signé le 9 juillet 2014 par quatre OS : CFDT, FO, SUD et CFE-CGC, la CGT ayant refusé de signer. Rappelons que la CFE-CGC et la CGT n'avaient pas signé l'accord précédent.

### **II.2.1. Un accord ambitieux, en légère progression**

Un tableau permet de récapituler les mesures inscrites dans l'accord 2014-2017, et de voir si elles représentent une nouveauté par rapport à l'ancien accord (*cf.* annexe p. 441). Pour une présentation plus synthétique de cette évolution, on utilise le tableau réalisé pour rendre compte des accords précédents (*cf.* Tableau 35, p. 298) que l'on complète avec l'accord de 2014 (Tableau 37).

Le tableau en annexe souligne que la très grande majorité des mesures de l'accord précédent ont été reconduites.

	<b>Accord de 2004</b>	<b>Accord de 2007</b>	<b>Accord de 2011</b>	<b>Accord de 2014</b>
Nombre de pages	6	18 + 5 p. d'annexe	41 + 8 p. d'annexe	45 + 22 p. d'annexe
Indicateurs chiffrés	quelques-uns dans le préambule	quelques-uns dans le préambule	quelques-uns dans le préambule, et au début de chaque chapitre	au début de chaque chapitre
Mesures	principes de non-discrimination essentiellement, maintien de la part variable en cas de congé de maternité ou d'adoption, mesures non coûteuses supplémentaires	mesures phares nouvelles : budget de correction des écarts salariaux, égalité salariale à l'embauche, formation des recruteurs à l'égalité professionnelle, politique de relations écoles intégrant la thématique de la mixité, ...	mesures phares nouvelles : actions positives (recrutement en priorité de femmes en cas de compétences équivalentes, short-lists paritaires, budget additionnel de promotion pour les femmes, s'assurer de la présence de candidatures féminines dans les postes ouverts en Codir, ...), cotisation d'Orange pour la retraite des salariés en cas de congé parental pendant 6 mois, ...	mesures phares nouvelles : prise en compte de l'égalité professionnelle dans tous les projets de l'entreprise, vigilance sur les exigences de diplôme lors du recrutement, formation des correspondants sur l'égalité salariale et les budgets de promotion additionnels pour les femmes, étude sur l'égalité professionnelle tout au long de la carrière, ...
Engagements chiffrés	non	sur le recrutement et la promotion	sur le recrutement, la promotion et la formation	sur le recrutement et la promotion
Acteurs concernés	peu d'obligations concrètes pour les RH et managers, pas d'évocation d'acteurs de l'égalité professionnelle	obligations nouvelles ou renforcées pour les RH et managers, création des correspondants égalité professionnelle	création des référents égalité professionnelle, évocation des différentes instances qui traitent du sujet	dans le préambule : « l'égalité professionnelle est l'affaire de tous et de toutes » création d'un « conseil local » supplémentaire, présidé par les DRH locaux
Style d'écriture	« salarié » « hommes/femmes »	« salarié(e) » « femmes/hommes »	« salarié-e » « femmes/hommes »	« salarié-e » « femmes/hommes »
Contours de l'égalité professionnelle	recrutement, formation, maternité, rémunération, promotion, organisation du travail, mixité des IRP	nouvelles thématiques : masculinisation des métiers féminisés, communication, sensibilisation et information ...	nouvelles thématiques : retraite, réseaux féminins, réseaux de talents féminins, santé au travail, lutte contre les stéréotypes de genre, ...	nouvelles thématiques : lutte contre le harcèlement sexuel, le sexisme, les violences faites aux femmes, ... « approche intégrée »
Logique d'égalité professionnelle	égalité de traitement	égalité de traitement	égalité de traitement et égalité des chances	égalité de traitement et égalité des chances

*Tableau 37 : Évolution de l'accord de 2014 par rapport aux accords précédents*

Les deux tableaux mettent aussi en évidence la création de nouvelles mesures, ce qui montre que les changements restent cependant possibles, quand il s'agit de créer de nouvelles

mesures. La prise en compte de l'égalité professionnelle dans les projets d'entreprise (projets d'évolution des métiers, des activités, réorganisations) en fait notamment partie. L'inscription dans l'accord de cette mesure, demandée à l'unanimité par les OS, a provoqué une importante négociation en interne auprès de la DRH de l'entreprise, qui l'a tout d'abord refusée, avant de l'accepter, considérant que ce serait indispensable pour aboutir à une signature. La mention du harcèlement sexuel est également nouvelle. Ici, on peut formuler l'hypothèse que c'est l'évolution de la prise en compte du harcèlement par les pouvoirs publics, notamment dans la Directive européenne de 2006 (Hamel, 2008), puis dans la loi sur l'égalité réelle de 2014, qui a pu conduire les négociateurs à inscrire cette thématique dans l'accord.

Ces deux mesures consistent en un élargissement des contours et donc de la conception de l'égalité professionnelle, qui tend encore plus que dans l'accord précédent vers une « approche intégrée » (le terme est utilisé dans l'accord de 2014). Il s'agit donc d'un phénomène d'évolution de cette conception, qui suit en partie l'évolution des logiques institutionnelles de la thématique.

Mais, au-delà de quelques mesures nouvelles, les nouveautés de cet accord consistent plutôt à améliorer ce qui était déjà défini dans le précédent. Ainsi, la mention d'un pilotage des budgets de promotion additionnels pour les femmes, qui répond aux divergences locales dans la mise en œuvre de ces budgets identifiées notamment dans ce travail (*cf.* p. 264), en fait partie, de même que la création d'une fiche de mission pour les référents Égalité professionnelle, qui répond aux difficultés de leur animation évoquées *supra* (*cf.* p. 310).

### **II.2.2. Les facteurs influant sur la construction de l'accord et les marges de manœuvre limitées des négociateurs**

À partir des éléments que l'on vient de présenter, on cherche ici à synthétiser les différents facteurs qui peuvent influencer sur la construction d'un accord Égalité professionnelle, pierre centrale de la politique d'égalité professionnelle de l'entreprise. Cela permet ensuite de s'interroger sur les marges de manœuvre des négociateurs.

#### **II.2.2.a. Les facteurs qui influent sur le contenu de l'accord**

Les facteurs qui influent sur la construction de l'accord sont liés tant à la politique précédente et à son bilan qu'au système de gestion, et qu'au contexte institutionnel.

Parmi les facteurs liés à la politique précédente, on trouve notamment le bilan de l'accord précédent, le diagnostic de la situation d'Orange à la date donnée issu des documents de commission de suivi et du RSC, diverses enquêtes menées dans l'entreprise, et certains constats issus de ce travail de recherche. Ainsi, une enquête nationale sur les relations de travail entre les femmes et les hommes menée par le Conseil supérieur de l'égalité professionnelle<sup>101</sup> et montrant que le sexisme était encore un problème prégnant chez Orange (76 % des répondantes pour Orange estiment que les femmes sont régulièrement confrontées au sexisme au travail, pour 80 % au niveau national) a été présentée aux OS en début de négociation. Ces dernières ont alors demandé l'inscription dans l'accord d'une campagne de sensibilisation sur le sexisme, qui a été accordée. De la même façon, notre travail de recherche a été pris en compte pour identifier des axes de progrès. Par exemple, le constat, issu de nos études de cas (*cf.* p. 227 et suivantes), d'une insuffisante harmonisation des pratiques et de la professionnalisation en matière d'égalité salariale a incité la Direction à proposer l'inscription dans l'accord d'une formation à l'égalité salariale pour les différents acteurs de ce processus, ce qui a été accepté par les OS.

En outre, comme nous l'avons souligné à plusieurs reprises, l'égalité professionnelle touche différents processus RH ; la négociation sur ce sujet est donc structurée par les spécificités du système de gestion de l'entreprise. Par exemple, les processus de recrutement externe et interne, du moins tels qu'ils sont formalisés, se ressemblent assez fortement chez Orange, ce qui conduit à adopter des mesures relativement similaires pour ces deux processus. On a vu aussi que certains éléments dépendant du système de gestion de l'entreprise peuvent influencer sur la situation de l'entreprise en matière d'égalité professionnelle et sur la possibilité d'atteindre certains objectifs. Par exemple, le ralentissement de la mobilité interne explique en partie la difficulté de féminiser le réseau des Leaders, malgré des efforts pour féminiser les viviers de Talents en vue de l'accès aux postes Leaders (*cf.* p. 263).

Cette transversalité implique également un phénomène de négociation interne au sein de la Direction au sujet des mesures à inscrire dans l'accord, comme on l'a vu.

Il faut aussi souligner l'importance du contexte institutionnel. La définition de plus en plus large de l'égalité professionnelle par les pouvoirs publics conduit les acteurs de l'entreprise à

---

<sup>101</sup> Les résultats pour le niveau global France sont disponibles sur internet : <http://femmes.gouv.fr/relations-de-travail-entre-les-femmes-et-les-hommes-face-au-sexisme-en-entreprise-le-ministere-agit/>

élargir leur propre conception de l'égalité professionnelle, comme on l'a vu avec l'exemple du harcèlement. En outre, l'accent mis par les pouvoirs publics sur les quotas et donc sur une logique d'égalité des chances conduit également les acteurs qui construisent la politique à adopter cette logique – alors que les acteurs qui doivent appliquer la politique, tels que les managers, qui sont souvent moins au courant des prises de position des pouvoirs publics sur la thématique car moins intéressés par la question, peuvent de leur côté en rester à la logique de l'égalité de traitement. La montée en puissance de la thématique de l'égalité professionnelle dans la sphère publique et médiatique conduit enfin à en faire un élément distinctif de l'image de marque et de l'image employeur. Au-delà de ses convictions personnelles, cela peut par exemple entrer en jeu dans l'engagement pris en 2010 par le dirigeant d'Orange sur la féminisation des instances dirigeantes (*cf.* p. 161) – cet engagement venant structurer fortement certains autres engagements définis dans l'accord Égalité professionnelle.

Enfin, on a vu également l'importance des positions de principe du côté des OS. Ainsi, la logique de prime aux signataires de la CFDT a contribué à maintenir des modalités de dialogue social local qui ne satisfaisaient ni la Direction ni les OS (*cf.* p. 330). Ce sont alors des positions de principe, voire de l'idéologie (Chiapello et Gilbert, 2013, p. 99), qui influent sur la construction de la politique.

#### **II.2.2.b. Des marges de manœuvre limitées**

Cela incite à s'interroger sur les marges de manœuvre des négociateurs. Plusieurs éléments donnent à penser qu'elles sont limitées. Cela implique alors que les capacités d'apprentissage sont également limitées : une capacité d'apprentissage supposerait de pouvoir corriger ou améliorer ce qui a été identifié comme inefficace. Or, on peut donner plusieurs exemples de mesures identifiées comme inefficaces qui ont finalement été reconduites, ou de propositions d'amélioration qui n'ont pas atteint leur but, parce que d'autres rationalités ou enjeux ont pris le dessus.

Ainsi, on a vu que les modalités du dialogue social n'ont pas été vraiment simplifiées, malgré un diagnostic partagé entre OS et Direction sur le poids du dialogue social, du fait de la forte réticence de la CFDT vis-à-vis de la suppression de la commission locale réservée aux OS signataires (*cf.* p. 330). Dans un autre registre, on a vu dans le chapitre 4 que la mise en œuvre de la correction des dépositionnements peut varier beaucoup entre les entités, notamment à cause d'un flou sur la méthode de diagnostic (*cf.* p. 229). Une fois cet enjeu identifié, suite notamment à nos travaux, la Direction a proposé en négociation d'inclure une

méthode de diagnostic dans l'accord, indiquant les éléments à prendre en compte. La question de la performance figurait parmi ces éléments, des écarts de performance pouvant expliquer des écarts de salaire – cet élément étant généralement pris en compte par les entités pour diagnostiquer les dépositionnement, comme on l'a vu (*cf.* p. 229). Cependant, certaines OS (la CGT notamment) ont refusé d'inscrire la notion de performance dans l'accord, arguant qu'elle était trop subjective. La formulation inscrite dans l'accord est alors finalement la suivante : « *Sur le plan de la méthode, cet examen s'appuie, notamment, sur les éléments suivants : les pratiques de salaires au sein de l'entité d'affectation et de l'établissement principal, à niveau d'emploi et âge comparables, l'expérience professionnelle, l'ancienneté dans le poste ou le niveau d'emploi, les interruptions éventuelles de carrière* ». Cette formulation (qui reprend celle de l'accord salarial) manque donc en partie l'objectif initial, qui était de proposer une méthode que les managers et RH locaux pourraient s'approprier et appliquer. En effet, ces derniers peuvent difficilement s'approprier une méthode ne prenant pas en compte un élément structurant de leur diagnostic sur l'écart de salaire (la performance).

Ces deux exemples illustrent des faibles marges de manœuvre et donc des difficultés d'apprentissage et de progression. On cherche à présent à expliquer ce phénomène.

Tout d'abord, il faut noter que, dans certains cas, obtenir un compromis et une signature (dont on a vu l'enjeu pour la Direction) est plus important que de définir des mesures efficaces, ce qui peut conduire à rechercher un *statu quo* même s'il est peu pertinent. Par exemple, la Direction a cédé à la CFDT sur le dialogue social du fait du poids de cette OS dans la signature, aboutissant à un compromis peu satisfaisant puisque le dialogue social n'a pas été simplifié. On retrouve ce phénomène de recherche de compromis dans la littérature sur d'autres types de négociation (voir Thuderoz, 2013, et Jacquier, 2014, pour des analyses sur le compromis), et certains travaux évoquent même une transformation de la négociation collective, qui, intrinsèquement liée au conflit dans la première moitié du vingtième siècle, s'est acheminée à la fin du vingtième siècle et au début du vingt-et-unième siècle vers une négociation de compromis, reposant sur un « négociateur diplomate » (Tixier, 2008). Il ne s'agit donc pas d'une spécificité de l'égalité professionnelle.

Ensuite, comme on l'a évoqué, l'accord Égalité professionnelle peut difficilement progresser sur des champs qui ne sont pas uniquement les siens, puisqu'il ne peut pas contredire ou même empiéter sur d'autres accords, ce qui limite également les marges de manœuvre des négociateurs (un phénomène illustré ici par la reprise de la formulation de l'accord salarial dans l'accord Égalité professionnelle sur le diagnostic de dépositionnement).

Ce phénomène est quant à lui peu étudié dans la littérature académique ; on peut supposer qu'il est dû à une spécificité de l'égalité professionnelle, sa transversalité, qui implique que des sujets liés à l'égalité professionnelle sont traités dans d'autres accords, comme on l'a vu, mais également à une particularité d'Orange, qui est l'abondance d'accords collectifs.

*« C'est très vrai sur l'égalité professionnelle, il faut faire le lien avec d'autres accords. Mais c'était surtout vrai pour le dernier accord, parce que le fait de vouloir avoir une approche intégrée, ça impactait d'autres accords. Le fait est que, à Orange, on négocie énormément, et l'interaction entre les différents accords est toujours à avoir en tête. On ne négocie pas en silos. Mais c'est devenu très vrai sur le dernier accord Égalité professionnelle. [...] On est une entreprise qui négocie beaucoup et qui signe beaucoup, et l'année dernière il y en avait beaucoup (4 sur 8 ou 9 accords signés) qui ont été signés à plus de 50 %. » - Relations sociales, femme*

Enfin, le processus d'écriture (propositions de la Direction, négociation, rédaction, négociation, réécriture, relecture) défini conjointement avec les OS mais sur la base de pratiques traditionnelles chez Orange, ne semble pas neutre. En effet, la Direction reprend des mesures de l'accord précédent et les réintègre dans les propositions de rédaction qu'elle présente aux OS. Ces dernières reviennent généralement peu sur les mesures réintégrées dans le nouvel accord, préférant se concentrer sur les nouvelles revendications. Cela peut s'expliquer par le fait qu'il est peu envisageable pour les OS que l'entreprise revienne sur des avantages acquis dans l'accord précédent, comme le souligne la littérature académique (Tixier, 2002). Finalement, il s'agit d'un processus fortement conditionné par les premières propositions non rédigées et rédigées. Il est peut-être alors difficile d'introduire une rupture par rapport à l'accord précédent.

Cela apporte alors sans doute une piste d'explication à la progression, étudiée *supra*, des accords d'Orange, qui s'inscrivent dans une logique de continuité et de progrès, mais peu de rupture, malgré les changements intervenus au sein des équipes de négociation.

Notons cependant que ce processus n'a pas empêché totalement l'apprentissage et la progression de la politique en fonction du diagnostic. Ainsi, certaines mesures identifiées comme n'étant jamais appliquées ont été supprimées, et d'autres mesures ont été ajoutées.

Par exemple, la mesure de parité des short-lists dans le recrutement externe et interne, dont on a vu qu'elle n'était pas appliquée (*cf.* p. 221 et Tableau 33, p. 270), a été supprimée. Elle a



été remplacée par de nouvelles mesures, notamment sur l'utilisation de nouvelles méthodes de recrutement ne se focalisant pas sur le critère du diplôme. Dans un autre registre, on a vu dans l'analyse des conditions d'appropriation que la professionnalisation et l'implication de la filière RH sur le sujet de l'égalité professionnelle étaient des facteurs importants de succès de la diffusion de la politique d'égalité professionnelle (*cf.* Tableau 34, p. 289 notamment). Cet enjeu ayant été identifié, suite notamment à nos travaux, le nouvel accord prévoit des actions de formation et de sensibilisation à destination de la filière RH. De la même façon, on a vu que les représentants locaux des OS sont peu professionnalisés et peu proactifs sur l'égalité professionnelle, ce qui est d'ailleurs reconnu par certaines négociatrices interviewées. Cela a conduit à intégrer dans l'accord une formation syndicale à l'égalité professionnelle, payée par l'entreprise mais organisée par et à destination des OS.

Finalement, on en conclut que le processus de négociation limite les marges de manœuvre et donc les capacités d'apprentissage, tout en laissant un peu de place à des changements. L'ajout de nouvelles mesures constitue le changement le plus facile à introduire dans la négociation ; la suppression de mesures s'accompagne le plus souvent de nouvelles mesures venant remplacer les anciennes, de façon à ce que les négociateurs ne perçoivent pas ces suppressions comme des retours en arrière.

En résumé, on constate que de nombreux facteurs de différents ordres viennent influencer sur la construction de cette politique négociée. Il en résulte que l'évolution de la politique n'est pas uniquement issue d'un processus d'amélioration ou d'apprentissage, mais qu'elle dépend aussi d'autres facteurs, parfois même externes à l'entreprise. Cela montre finalement que la compréhension de la construction et de l'évolution d'une politique d'égalité professionnelle nécessite de prendre en compte dans l'analyse des éléments institutionnels tout autant que le système de gestion de l'entreprise et les caractéristiques du processus de négociation.

### ***II.3. Synthèse : les spécificités de la négociation sur l'égalité professionnelle***

Certaines spécificités de la négociation sur l'égalité professionnelle par rapport à d'autres négociations ont été soulignées ici : la contradiction qui réside dans le fait que, alors que l'égalité professionnelle est un sujet transversal, donc potentiellement traité dans différents accords d'entreprise, la Direction Égalité professionnelle n'a pas le pouvoir d'aborder le

champ d'autres accords – dont la temporalité de négociation peut de plus être différente (par exemple, la NAO est annuelle) ; la dépendance de la Direction Égalité professionnelle vis-à-vis d'autres Directions, toujours du fait de cette transversalité ; la définition d'engagements inatteignables alors que les indicateurs évoluent peu ; l'enjeu de la professionnalisation des négociateurs sur un sujet sur lequel les salariés ont peu de revendications ; la définition de l'égalité professionnelle, qui devient un enjeu de négociation à part entière.

Pour résumer les apports de cette section, qui nous semblent importants si l'on considère le faible nombre de travaux académiques sur la négociation sur l'égalité professionnelle, on récapitule finalement dans un tableau les éléments qui font de la négociation sur l'égalité professionnelle une négociation spécifique, et les éléments qui en revanche sont communs à d'autres négociations d'accords d'entreprise en France, et que l'on retrouve notamment dans la littérature académique sur la négociation (Tableau 38).

Spécificités de la négociation d'un accord d'égalité professionnelle	Éléments communs à d'autres négociations d'accords d'entreprise
L'égalité professionnelle est traitée directement ou indirectement dans d'autres accords, ce qui limite les marges de manœuvre des négociateurs	La Direction et les OS ont des incitations à aboutir à une signature sur les sujets « positifs » (non valable pour les négociations sur des licenciements par exemple)
La transversalité de l'égalité professionnelle implique une dépendance de la Direction Égalité professionnelle vis-à-vis d'autres Directions qui doivent valider ses propositions, ce qui limite également ses marges de manœuvre – les OS deviennent alors parfois des « adjuvants »	Un accord correspond à une négociation centrale, et ne peut donc pas prendre en compte toutes les spécificités locales
Le cadre légal sur l'égalité professionnelle confère une grande importance aux indicateurs, qui sont notamment utilisés pour identifier les inégalités, et nécessite de définir des engagements chiffrés, alors même que c'est un sujet sur lequel les indicateurs évoluent lentement ; cela peut inciter à définir des engagements parfois inatteignables	La négociation fait intervenir des intérêts non uniquement liés au sujet, mais tributaires d'autres logiques (logiques budgétaires du côté de la Direction, positions de principe du côté des OS, ...)
L'égalité professionnelle est un sujet sur lequel les salariés ont peu de revendications, ce qui modifie, d'une part le lien entre salariés et OS, et d'autre part le travail du négociateur	La négociation tente de devancer les évolutions légales sur le thème de négociation
L'égalité professionnelle est une notion peu définie par la loi, ce qui laisse des marges d'interprétation et de définition par les OS et la Direction ; de ce fait, la définition de l'égalité professionnelle devient un enjeu de négociation en soi	Les OS ne veulent pas revenir sur des avantages acquis (des mesures inscrites dans l'accord précédent), ce qui rend difficile la suppression de mesures

*Tableau 38 : Éléments de la négociation spécifiques ou pas à l'égalité professionnelle*

Cela nous permet finalement d'apporter un premier élément de réponse à la question de recherche qui guide ce chapitre : en effet, la politique négociée apparaît tributaire de spécificités de l'égalité professionnelle (notamment, sa transversalité à différents accords) et de logiques (recherche de signature, logiques budgétaires, volonté de ne pas trop s'engager, ...) qui semblent freiner les marges de manœuvre des négociateurs.

### **III. La politique non négociée et son articulation avec la politique négociée**

Cependant, les accords ne sont pas la seule source d'action de la part de l'entreprise. Chez Orange, la politique d'égalité professionnelle a même débuté en-dehors des accords puisque France Télécom était doté d'un réseau de femmes avant la signature du premier accord en 2004. Plus encore, on peut supposer que les mesures les plus innovantes ne sont pas contenues dans les accords successifs, qui sont tributaires d'une vision conservatrice et conflictuelle du dialogue social, engageant l'entreprise sur le long terme, souvent au-delà des trois ans de l'accord, étant donné la difficulté de revenir sur des avantages acquis (Tixier, 2002), et dépendent notamment de logiques budgétaires et institutionnelles, comme on vient de le voir. De plus, alors que la politique négociée est relativement centralisée, une politique non négociée peut laisser plus de marges de manœuvre aux acteurs de l'entreprise pour produire de nouvelles mesures en fonction du bilan des anciennes mesures.

Au contraire de certains travaux néo-institutionnalistes qui postulent que les modifications de la structure formelle de l'entreprise sont les mesures les plus visibles à l'extérieur (Edelman, 1992), on constate que, chez Orange, les mesures les plus médiatisées ne visent pas une modification de la structure formelle de l'entreprise, et ne sont pas inscrites dans le cadre formel de l'accord. Cela conduit à s'interroger sur les raisons qui peuvent pousser une entreprise à aller plus loin que la loi en ne se contentant pas de la signature d'un accord. Une description du type de mesures définies « à côté de » l'accord permet tout d'abord de comprendre quelles sont leurs caractéristiques et par quels acteurs elles sont portées (III.1). C'est ensuite la valorisation de ces mesures qui permettra de souligner l'importance accordée à l'innovation comme levier de médiatisation et donc finalement de légitimité interne pour la Direction Égalité professionnelle (III.2). Enfin, on s'interrogera sur l'articulation entre la politique négociée et la politique non négociée (III.3).

#### ***III.1. Les mesures « à côté de » l'accord : l'articulation entre le niveau central et l'initiative locale***

Les mesures en-dehors de l'accord sont de plusieurs ordres et viennent de plusieurs instances. Certaines sont à l'initiative du Groupe, alors que d'autres sont laissées à l'initiative locale (entités ou correspondants).

### **III.1.1. Des actions menées à l'échelle du Groupe : l'international et la communication**

Plusieurs actions relatives à l'égalité professionnelle sont mises en œuvre à l'échelle du Groupe, en France ou à l'international, et ne sont donc pas incluses dans l'accord Égalité professionnelle qui ne couvre que le périmètre Orange SA. Il s'agit d'actions permettant de rattacher la politique d'égalité professionnelle à la stratégie du Groupe, ou encore d'actions de communication.

#### **III.1.1.a. Le développement à l'international**

Comme on l'a vu, le développement international constitue une orientation stratégique d'Orange (*cf.* p. 157). Cela implique de développer également la politique d'égalité professionnelle à l'international.

Plus précisément, le Groupe a rendu obligatoire pour chaque entité et filiale de se doter d'une politique d'égalité professionnelle. Quatre dimensions de l'égalité professionnelle doivent être prises en compte dans ces politiques : égalité salariale, accès des femmes aux responsabilités, représentation équilibrée des genres dans tous les métiers, articulation vie privée – vie professionnelle.

Dans l'optique de développement international, le mentoring de femmes, géré par le Groupe et non mentionné explicitement dans l'accord, a été étendu à l'international. En juillet 2014, une salariée a été recrutée à la Direction Égalité professionnelle pour prendre en charge cette dimension internationale. Elle gère notamment la certification GEEIS (Gender Equality European and International Standard) pour les pays du Groupe.

#### **III.1.1.b. Les campagnes de communication et de sensibilisation**

L'accord contient une section consacrée à la communication et à la sensibilisation (Tableau 9). Dans ce cadre, le Groupe mène plusieurs types d'action de communication et de sensibilisation, tournées vers l'externe ou vers l'interne. Ces mesures peuvent pourtant être considérées comme des mesures « à côté de » l'accord au sens où elles n'y sont pas définies précisément, ce qui a permis aux acteurs de prendre des initiatives, à l'inverse des mesures « en dur » de l'accord, qui nécessitent surtout une application des règles.

*- Quand la communication cherche à soutenir l'accord*

Un premier type de communication vise le soutien de l'accord : chronologiquement, il s'agit de communiquer sur la signature de l'accord en interne et en externe, puis sur les mesures de l'accord (par les « kits » déjà évoqués p. 287), enfin de soutenir l'accord dans la durée, par des actions de communication interne et externe. En interne, un slogan a été créé pour le premier anniversaire de l'accord 2011-2014, « L'égalité professionnelle femmes – hommes, ça change grâce à vous », décliné ensuite sur de nombreux documents internes relatifs à l'égalité professionnelle. Au Women's Forum<sup>102</sup> d'octobre 2012, l'entreprise a lancé une nouvelle campagne de communication sur l'égalité professionnelle, qui a donné lieu à un plan médiatique en février-avril 2013, et qui a été également utilisé en interne comme support de la journée du 8 mars de 2013 – avec des salariées qui pouvaient se prendre en photos en détournant la campagne officielle qui a été appelée la « campagne moustaches » (Encadré 12).

*Encadré 12 : La communication sur l'accord en 2012 et 2013*



On voit ici un exemple concret chez Orange du lien entre égalité professionnelle et image employeur et image de marque, puisque la communication est ici à la fois interne et externe (notamment auprès des candidats dans le cadre du recrutement) – ce qui est dû à une forte médiatisation de la thématique. Mais on peut aussi voir dans l'organisation de ce type d'événement une forme d'« opération de séduction » en interne, sur un thème que l'ensemble des salariés s'est encore peu approprié, comme on l'a vu.

<sup>102</sup> Forum annuel interentreprises sur l'évolution professionnelle des femmes.

*- Des campagnes de sensibilisation vers l'externe et l'interne*

Au-delà de la communication visant à soutenir l'accord, Orange mène également des campagnes de sensibilisation relatives à l'égalité professionnelle.

Les actions de sensibilisation vers l'externe portent essentiellement sur le recrutement de femmes et sont donc orientées vers les écoles ou établissements de formation, ou encore vers les étudiantes. Par exemple, un dispositif de « shadowing » permet à des lycéennes d'accompagner une femme ingénieure ou technicienne d'Orange dans sa journée de travail. Un autre dispositif, mené en partenariat avec l'association « Elles bougent », permet à des lycéennes d'échanger avec des femmes ingénieures et techniciennes d'Orange au cours d'événements dédiés. Enfin, un partenariat avec l'association « Capital filles » permet à des lycéennes de milieu modeste de participer à des ateliers de tutorat collectif et individuel, assurés par des salariées d'Orange, qui les aident à construire leur projet professionnel (cf. annexe p. 445 pour une présentation plus précise de quelques projets).

Les actions de sensibilisation vers l'interne tentent quant à elles de déconstruire des stéréotypes. On peut évidemment citer des réseaux de femmes non consacrés à l'évolution professionnelle de leurs adhérentes mais consacrés à la réflexion sur l'égalité professionnelle. Au-delà de ces réseaux de femmes, relativement courants dans les grandes entreprises, on peut citer d'autres projets plus novateurs. Ainsi, un réseau masculin, « Happy Men share more », a été mis en place, avec pour but d'impliquer davantage les hommes dans l'égalité professionnelle. Le dispositif du projet consiste en la mise en place de « référents Happy Men », sur la base du volontariat, qui sont formés à l'égalité professionnelle, et qui ensuite animent des cercles de dialogue, pour prendre conscience « entre hommes » des questions relatives à l'égalité professionnelle, et pour que les hommes prennent à leur niveau des engagements personnels ou professionnels en faveur de l'égalité professionnelle. Ce projet a été très médiatisé depuis ses débuts, tant en interne qu'en externe. Un autre projet novateur est mis en œuvre en partenariat avec le réseau social de l'entreprise, sous la dénomination « Projet 364 », pour rappeler que l'égalité professionnelle ne doit pas être évoquée seulement le 8 mars, journée internationale des droits des femmes, mais aussi les 364 autres jours de l'année. Lancé en 2013, le dispositif consiste en la diffusion quotidienne, sur une communauté du réseau social, d'une pensée positive sur l'égalité professionnelle, sous forme de haïku (poème japonais en 17 syllabes). Des ateliers d'écriture ont été organisés au niveau

local pour apprendre aux salariés à écrire des haïkus. Les haïkus sont diffusés également en externe via Twitter<sup>103</sup>. Le projet est reconduit en 2014, mais cette fois sous forme de chansons, et en 2015 sous forme de promenades organisées dans différentes villes.

On constate donc que le Groupe mène des actions « à côté de l'accord », en matière de communication et de sensibilisation entre autres. Ces actions sont exposées à une remise en cause, notamment par les OS, qui critiquent les actions de communication du Groupe, parfois par les salariés aussi, qui peuvent les trouver déconnectées des réalités opérationnelles.

*« J'ai adoré ce qu'on a fait au niveau des haïkus. Après, je ne suis pas sûre que cette action se soit traduite par quelque chose pour les salariés. J'ai adoré, égoïstement, mais je ne savais pas comment communiquer auprès des salariés. Ça n'apparaît pas comme au cœur des préoccupations comme les soucis de production, etc., donc il ne faut pas qu'il y ait un décalage entre le quotidien et ce qu'on fait. » - Référente Égalité professionnelle*

Pourtant, ces actions sont très valorisées par l'entreprise, en interne comme en externe. Au-delà du fait qu'elles sont moins coûteuses que des mesures « en dur » sur lesquelles l'entreprise s'engage dans la durée, on peut formuler l'hypothèse que ces actions sont valorisées aussi pour le potentiel de médiatisation qu'elles représentent, comme on va le voir *infra*, après avoir étudié le rôle des correspondants dans la construction de la politique non négociée.

### **III.1.2. La place accordée à l'initiative locale et aux correspondants**

Les actions menées par le Groupe et les mesures de l'accord sont globales, mais une certaine latitude est laissée aux correspondants pour mettre en œuvre des actions à leur niveau, c'est-à-dire au niveau local<sup>104</sup>.

---

<sup>103</sup> Exemple de haïku publié : « Avec Wonderwoman / Nul besoin d'être Superman / Juste Superpapa ».

<sup>104</sup> On retrouve ici un phénomène étudié par Ngaha (2011) sur le sujet de la RSE chez France Télécom, à savoir la dialectique entre le niveau Groupe et le niveau local ; on retrouve également l'importance du niveau local comme source de changement soulignée par Brabet (1993, p. 114).

### **III.1.2.a. Les correspondants : des degrés d'engagement inégaux**

Cette dimension proactive de leur rôle est d'ailleurs une source de satisfaction pour les correspondants quand elle est intériorisée.

*« Après, le grand avantage de l'égalité pro et de l'accord c'est que, à part sur la partie bilan où il y a du format imposé, sinon il n'y en a pas. Ça donne une forme d'empowerment, c'est très appréciable. » - Correspondante Égalité professionnelle*

On peut alors identifier différents niveaux d'action et d'engagement pour les correspondants. Premièrement, ils peuvent se contenter d'être le relai d'actions définies au niveau du Groupe (distribution d'affiches de la « campagne moustache » dans les établissements, organisation du shadowing au niveau local, organisation des ateliers haïkus...). Deuxièmement, ils peuvent s'investir dans la mise en place d'actions locales de communication et de sensibilisation : on peut citer par exemple la mise en place de réseaux féminins locaux prenant différentes formes (réseaux uniquement féminins ou ouverts aux hommes, uniquement cadres ou ouverts aux non-cadres...), ou encore l'organisation de forums métiers, en partenariat avec les Orange Avenirs. Troisièmement, ils peuvent s'engager dans des projets de plus grande envergure.

### **III.1.2.b. Le projet d'une correspondante : succès et difficultés**

On présente ici un exemple de projet mené en 2012-2013 par la correspondante de la DO Île-de-France, consistant à recruter des femmes (uniquement des femmes<sup>105</sup>) en contrat de professionnalisation sur le métier de technicienne d'intervention, sachant qu'il y avait 5 femmes sur 500 techniciens d'intervention client sur son périmètre en 2012.

#### *- Description du projet*

Le projet a duré 20 mois environ. En janvier 2012, il a commencé par la recherche de candidates, ce qui a nécessité un partenariat avec la Délégation aux droits des femmes qui a mis la correspondante en contact avec des associations visant la réinsertion des femmes sur le

---

<sup>105</sup> Cette action est bien légale et ne comporte pas de discrimination, ce qui a été vérifié auprès de la Délégation aux Droits des femmes qui a garanti qu'elle correspondait bien aux cas prévus par le Code du Travail (mesures de formation visant à rétablir l'égalité des chances entre hommes et femmes, transitoires, ne concernant que des femmes) – article L1142-4.



marché du travail, et un partenariat avec Pôle emploi et les Missions locales de l'emploi. Il s'agissait de recruter des femmes de tous horizons, mais les modes de sourcing correspondaient plutôt à des populations en réorientation ou en difficultés d'insertion professionnelle.

Dans le même temps, la correspondante a pris contact avec les Unités d'intervention de son périmètre pour identifier celles qui pouvaient accueillir des femmes en contrat de professionnalisation, et les recruter un an après – l'objectif étant de recruter les candidates en CDI à l'issue de leur contrat de professionnalisation si elles obtenaient leur diplôme. 13 postes ont été ainsi ouverts. L'Agence de recrutement a été associée au projet mais c'est un prestataire externe qui a sélectionné les candidates, en pratiquant une sélection fondée non uniquement sur le diplôme mais aussi sur des mises en situation : 70 CV ont été reçus, 20 candidates ont passé des entretiens, et seulement 8 ont intégré le programme, le nombre minimal pour que la formation puisse être ouverte (une formation « sur mesure » assurée par Orange et un prestataire externe). Le chiffre décevant de 8 femmes pour 13 postes ouverts s'explique entre autres par la nécessaire sélection des candidates (il fallait éviter que des femmes intègrent le programme si elles avaient peu de probabilité d'obtenir le diplôme au bout d'un an) mais aussi par la volatilité des candidates, certaines candidates sélectionnées ne s'étant pas présentées au début du programme.

Les femmes ayant intégré le programme avaient des profils très divers : âges allant de 23 à 43 ans, formations allant d'un CAP Cartonage à un bac+3 Réseaux en Colombie, origines géographiques diverses.

À l'issue du programme, 7 femmes ont obtenu leur diplôme et ont été recrutées, faisant passer de 5 à 12 le nombre de femmes techniciennes d'intervention client sur cette DO.

#### *- Difficultés et leviers : mobilisation des acteurs, valorisation du projet*

La correspondante ayant mené ce projet souligne les difficultés qu'elle a pu rencontrer : l'animation d'une multitude d'acteurs, tant externes (Délégation aux droits des femmes, Pôle emploi, Missions locales de l'emploi, prestataires externes) qu'internes (Unités d'intervention, DRH, Contrôle de gestion, mais aussi OS).

Les acteurs internes sont peut-être ceux chez qui ce projet a rencontré le plus de résistance<sup>106</sup>. Notamment, il a fallu que la correspondante s'assure que les huit postes en CDI

---

<sup>106</sup> Notons cependant, lors du déploiement du projet sur d'autres périmètres, une forte réticence de certaines antennes de Pôle emploi à l'idée d'indiquer que des offres sont réservées aux femmes et de

seraient bien toujours ouverts à l'issue du contrat de professionnalisation, ce qui a nécessité du « lobbying » auprès de la DRH et du contrôle de gestion.

*« Il y a quand même une difficulté dont on s'est rendu compte à la fin, c'est que le projet il dure un an et demi, il faut que les métiers avec lesquels on démarre, il faut être sûrs que ce soit des métiers dont on aura besoin un an et demi après, et c'est des métiers qui évoluent beaucoup, et puis aussi parce que le volume d'emploi diminue donc par exemple les TIC (Technicien d'intervention Client), on n'en recrute plus beaucoup. Mais on a beaucoup de TIC qui partent en TPS (Temps partiel Senior). [Actuellement] on en a 500 [TIC], donc 8 on ne remet pas non plus en péril l'équilibre. Et puis on a un engagement moral vis-à-vis de ces femmes, ce n'était pas évident pour elles. Et puis vis-à-vis de l'extérieur, tous les efforts qu'on a faits, si elles repartent dans la nature... Donc mon boulot pendant un an ça a été de m'assurer qu'on garde les 8 recrutements externes pour elles, donc j'ai fait un peu de lobbying auprès de la DRH, du contrôle de gestion... » -  
Correspondante Égalité professionnelle*

Les OS sont plutôt positives sur le projet, demandant notamment son renouvellement à plus grande échelle. C'est surtout la faiblesse des effectifs qui a provoqué des réactions négatives, certaines OS parlant de « gadget ». La correspondante a cependant pu bénéficier du soutien de sa hiérarchie, notamment vis-à-vis des OS.

*« Ce qui a été réalisé en 2013, 7 techniciennes femmes ont été recrutées, je trouve ça formidable. » - Déléguée syndicale FO du périmètre*  
*« En CE à chaque fois ils nous en parlent, il y en a un qui dit que c'est un gadget, et là [mon chef] il a dit 'Je suis pas du tout d'accord avec vous, allez demander à ces 8 femmes si la perspective d'être engagées chez Orange c'est un gadget', ça l'a calmé. » - Correspondante Égalité professionnelle*

La correspondante a également pu bénéficier du soutien d'Orange, qui avait un intérêt fort pour que le projet fonctionne : le projet a en effet fait partie des « projets innovants » qui ont participé au renouvellement du label GEES (Gender Equality European Standard) pour Orange en 2013.

---

fournir des candidatures exclusivement féminines, malgré une argumentation sur la conformité de cette action avec le cadre légal.

*« J'ai présenté le projet à l'audit européen, et il l'a noté comme faisant partie des projets innovants qui ont participé à l'attribution du label. » - Correspondante Égalité professionnelle*

En 2014, dans le cadre d'un plan « Très Haut Débit » d'Orange impliquant un volume important de recrutements en technique d'intervention, d'autres acteurs (correspondants, Direction Égalité professionnelle, Responsable du plan Très Haut Débit, mais aussi acteurs externes tels qu'une délégation régionale aux Droits des femmes) ont émis la volonté de renouveler ce projet dans d'autres périmètres d'Orange, ce qui souligne le succès, tant interne qu'externe, du projet. En 2014-2015, le projet a été étendu dans 3 directions d'Orange, et 36 femmes ont ainsi intégré Orange en contrat de professionnalisation.

L'étude de ce projet permet de formuler l'hypothèse que certains facteurs sont structurants pour la réussite de projets locaux : le soutien de la hiérarchie, l'animation d'un ensemble d'acteurs, l'intérêt que le Groupe porte au projet, mais aussi l'implication du correspondant concerné. Enfin, les limites de ce type de projet renvoient à la faiblesse des effectifs concernés, et donc à une potentielle démesure entre l'engagement que cela nécessite et le résultat en matière d'effectifs – c'est-à-dire en matière d'indicateurs. Ce type de projet n'a en effet pas d'incidence sur les indicateurs du RSC.

Ce projet montre également que les correspondants Égalité professionnelle ont des marges de manœuvre relativement importantes dans les actions qu'ils souhaitent mener sur l'égalité professionnelle. Ces marges de manœuvre semblent même plus importantes que celles de la Direction Égalité professionnelle. En effet, il s'agit d'actions locales moins coûteuses que des actions globales ; ensuite, les négociations locales avec les autres équipes d'Orange à mobiliser semblent plus faciles que les négociations au niveau national, qui se heurtent parfois à l'absence de mobilisation des acteurs nationaux, comme on l'a vu ; enfin, ces projets locaux sont moins soumis à l'approbation des OS que ne le sont les projets nationaux.

L'élargissement de ce projet à d'autres directions d'Orange montre enfin que ces initiatives locales peuvent ensuite être reprises à un niveau plus central, ce qui éclaire la manière dont peut se décider une politique non négociée. Elles peuvent même être intégrées dans l'accord. Ainsi, l'accord 2014-2017 contient la mesure suivante : *« De nouvelles méthodes de sélection des candidatures pourront être pratiquées et le soutien des acteurs locaux de l'emploi ou des délégations régionales aux droits des femmes sera recherché. »* Cette mesure découle directement de ce projet pilote. Cela illustre ici un processus dans lequel

un changement s’amorce à la périphérie et, une fois reconnu comme légitime par de nombreux acteurs, se diffuse vers le centre.

### ***III.2. La valorisation de l’innovation : gage de légitimité ?***

On constate donc que la politique d’égalité professionnelle d’Orange dépasse le cadre de l’accord. En outre, on peut être frappé par la valorisation de ces projets « en marge de l’accord » qui pourraient pourtant être considérés comme peu efficaces au regard des indicateurs de suivi.

Cela invite à s’interroger sur les raisons qui peuvent inciter les entreprises à aller plus loin que la loi sur l’égalité professionnelle, en menant une politique en-dehors de l’accord. Une spécificité d’Orange est sa proximité à la sphère publique, due à son histoire d’ancienne administration. Or, selon la littérature académique, cette proximité peut constituer un facteur qui incite les entreprises à se montrer proactives sur les thématiques d’égalité professionnelle, ou plus généralement de diversité, en définissant et adoptant plus rapidement des politiques en la matière (Edelman, 1992). Une logique budgétaire est peut-être également à l’œuvre ici, ces projets « en marge de l’accord » n’engageant pas l’entreprise dans la durée et étant donc moins coûteux. Mais ces facteurs ne sont pas les seuls à intervenir.

#### **III.2.1. Des projets valorisés pour leur caractère innovant**

En effet, on constate que les projets les plus innovants<sup>107</sup> sont particulièrement valorisés chez Orange, et, plus encore, que c’est justement leur dimension innovante qui est mise en exergue. Par exemple, le projet « Happy Men share more », qui est encore un projet de faible ampleur mené en pilote sur quelques périmètres, est cité dans de nombreuses interventions, en interne comme en externe, en tant que « projet innovant ». Plus généralement, ce projet est relativement médiatisé<sup>108</sup>, à la fois du fait de son dispositif original (formation entre pairs et constitution de petits cercles au sein de l’entreprise) et du fait de l’implication des hommes dans l’égalité professionnelle, ce qui accroît encore l’incitation pour Orange à communiquer en interne et en externe sur le « projet innovant » qu’est « Happy Men share more ». Certains

---

<sup>107</sup> L’adjectif « innovant » est très souvent utilisé chez Orange, avec l’utilisation d’un discours de l’innovation que l’on présentera *infra*. On ne documente pas ici les particularités de l’innovation en entreprise. Cet adjectif renvoie chez Orange à tous les projets qui peuvent paraître novateurs, ou différents de ce que font d’autres entreprises.

<sup>108</sup> Voir par exemple l’article « Heureuses les entreprises qui favorisent la parité ! » dans le n° de *Challenges* du 17 octobre 2013. Un forum « Happy Men » interentreprises a été organisé en juin 2015.

« projets innovants » ont également été mis en avant pour le renouvellement du label GEES, dont le recrutement des sept femmes techniciennes d'intervention, comme on l'a vu.

Or, ces actions valorisées ne sont pas forcément les plus efficaces, ou du moins leur efficacité est difficilement mesurable. Elles sont même parfois critiquées au niveau local comme étant un peu déconnectées de la réalité du terrain, comme on l'a vu pour les haïkus. Elles sont donc valorisées non pas pour leur efficacité ou leur effet sur l'égalité professionnelle sur le terrain, mais bien pour leur caractère innovant.

Cela incite à s'interroger sur les raisons de cette valorisation de l'innovation, parfois au détriment de l'efficacité réelle des actions menées.

### **III.2.2. Le discours de l'innovation chez Orange et la recherche de légitimité pour la Direction Égalité professionnelle**

Pour comprendre ce phénomène, il faut replacer cette valorisation de l'innovation dans les politiques RH et même dans la culture de l'entreprise. On a vu en effet que l'innovation technologique constitue une orientation stratégique dans le secteur des télécommunications. Or, ce qui était une contrainte de marché est devenu une composante importante de la culture d'entreprise, irriguant les politiques RH et entre autres la politique d'égalité professionnelle.

#### **III.2.2.a. Le discours de l'innovation et la logique de distinction**

La diffusion de la culture d'entreprise passe notamment par des « rites » (Goffman, 1961), comme les événements déjà évoqués (Show Hello..., cf. p. 153). Ces « rites » permettent la communication d'une certaine « idéologie » (Kunda, 2006), ou du moins de messages relatifs à la culture d'entreprise. Ici, on se centre sur ce discours de l'innovation comme faisant partie intégrante de la culture d'entreprise, au-delà de la dimension technologique.

Le discours interne sur les politiques RH met ainsi beaucoup l'accent sur l'innovation, discours qui semble intériorisé par les salariés.

*« Et en termes de RH chez Orange on a une boîte à outils extraordinaire, on a des leviers d'action, on est assez innovants, il y a beaucoup d'innovation en termes RH chez Orange, on a plein de leviers, sur la rémunération, les parcours, on n'est pas figés. » - Correspondante Égalité professionnelle*

Selon différents acteurs RH, cet accent mis sur l'innovation en RH est daté de l'arrivée du nouveau PDG à la tête du Groupe. Ce PDG a semble-t-il contribué au mouvement consistant à étendre l'innovation, depuis la seule dimension technologique jusqu'à l'ensemble des dimensions de l'entreprise, et notamment les RH, comme le soulignent plusieurs interviewés.

On se trouve donc face à une entreprise qui valorise l'innovation dans différentes sphères, et entre autres dans les politiques RH.

Du côté de l'égalité professionnelle, on constate qu'Orange entre également dans une forme de « course à l'innovation ».

On peut supposer qu'il y a derrière cette logique d'innovation sur l'égalité professionnelle une logique de distinction vis-à-vis des autres entreprises, reposant par exemple sur l'obtention de labels avant les autres entreprises (voir François, 2011, sur les liens entre labels et distinction). Ainsi, Orange a été une des premières entreprises à obtenir le label GEES, en 2011, et avait même participé à sa création.

La course à l'innovation peut s'expliquer en partie par le potentiel de médiatisation des mesures innovantes. En effet, les mesures innovantes sont plus facilement médiatisables et médiatisées<sup>109</sup> que les mesures non innovantes. Or, il est essentiel pour Orange de bénéficier d'une médiatisation positive permettant de redorer une image de marque employeur ayant souffert de la crise sociale. C'est d'ailleurs souligné par une représentante de la Communication externe.

*« Il y a des sujets récurrents, notamment l'égalité professionnelle qui, en termes de retombée presse et de demande d'interviews, est le premier en termes de volume. [...] Au niveau des médias, Orange est considéré comme un acteur qui met en place beaucoup d'actions [sur le volet social], notamment suite à la crise sociale... » - Communication externe, femme*

L'innovation en entreprise est un processus social quotidien, et surtout elle nécessite un processus de diffusion, sans quoi l'innovation en reste au statut d'invention (Alter, 2000). Le processus de diffusion des innovations sur l'égalité professionnelle est en fait inter-

---

<sup>109</sup> Par exemple, lors des événements organisés par Orange lors de la Journée internationale des droits des femmes de 2014, plusieurs médias étaient venus spécifiquement pour interviewer des représentants des « Happy Men ». Ce projet a été plusieurs fois évoqué par une représentante de la Communication externe comme un projet donnant lieu à de nombreuses demandes d'intervention externe.

entreprises. Ainsi, une première entreprise innove en mettant en place une mesure nouvelle (par exemple, création des premiers réseaux féminins d'entreprise à la fin des années 1990). La médiatisation de cette innovation la fait connaître aux autres entreprises, qui se l'approprient en la mettant également en œuvre (par exemple, création de multiples réseaux féminins dans les années 2000), ce qui transforme cette innovation en mode managériale. Ainsi, en 2015, la Direction Égalité professionnelle insiste sur la nécessité de construire un programme de mentoring féminin international, arguant que de nombreuses autres grandes entreprises le font déjà. Les entreprises sont en effet très fortement incitées à adhérer à cette mode par la pression de la médiatisation, mais cette adhésion ne leur permet pas d'être considérées comme « innovantes » puisque l'innovation initiale est devenue une mode, d'où la nécessité de trouver de nouvelles mesures pour innover encore.

Le concept de logiques institutionnelles (Thornton et Ocasio, 1999 ; Thornton, 2002 ; Pache et Santos, 2010 ; ...) paraît heuristique ici : la diffusion de pratiques entre entreprises, illustration d'un isomorphisme mimétique (DiMaggio et Powell, 1983), participe en effet de la construction de logiques institutionnelles nouvelles sur l'égalité professionnelle. On a ainsi évoqué l'appui dont les réseaux féminins ont bénéficié de la part de Najat Vallaud-Belkacem (*cf.* p. 50), ce qui montre qu'il y a une interdépendance entre la conception de l'égalité professionnelle véhiculée par les pouvoirs publics et celle véhiculée par les entreprises.

### **III.2.2.b. Une Direction Égalité professionnelle qui cherche sa légitimité ?**

Au-delà d'Orange, c'est aussi la Direction Égalité professionnelle qui valorise les dimensions innovantes des projets menés.

Une première explication de la mise en avant de projets innovants repose tout d'abord sur la volonté des acteurs de l'égalité professionnelle de créer des objets « créatifs » sur l'égalité professionnelle, comme on le voit par exemple dans le « Projet 364 » (haïkus, chansons, ...).

Une autre hypothèse interprétative, non exclusive de la première, peut être identifiée. Le sujet de l'égalité professionnelle est une thématique en quête de légitimité dans l'entreprise, d'où l'accent mis sur le « *business case* » de l'égalité professionnelle et la tentative d'établir un lien entre présence des femmes et performance de l'entreprise, quand bien même ces études sont souvent remises en cause par la littérature académique (Landrieux-Kartochian, 2007 ; Blanchard, Boni-Le Goff et Rabier, 2013). La légitimité de la thématique est menacée

pour plusieurs raisons : l'impression que le sujet n'est pas « prioritaire », le fait que ce sujet est vu comme facteur uniquement de coûts pour l'entreprise, et enfin une certaine indifférence due à l'impression qu'il n'y a pas de problème particulier en matière d'égalité professionnelle – on identifie notamment ce troisième facteur chez Orange. La Direction Égalité professionnelle d'Orange utilise ainsi régulièrement des arguments issus de « *business cases* » pour convaincre ses partenaires internes.

Elle peut alors utiliser la culture de l'entreprise comme levier pour acquérir de la légitimité en interne, tant auprès de la Direction qu'auprès des salariés : comme le décrivent Boltanski et Thévenot (1991), le discours adopté par la Direction Égalité professionnelle suit les logiques valorisées au sein de l'entreprise, et notamment cette logique de l'innovation. Comme le souligne un représentant de la Direction Égalité professionnelle, « *Dans cette boîte, pour être reconnu, il faut être innovant* ».

Finalement, on peut supposer que, étant en quête de légitimité interne dans une entreprise elle-même en quête de légitimité externe, la Direction Égalité professionnelle valorise l'aspect innovant (et donc médiatisable) des mesures mises en œuvre, dans une entreprise qui valorise l'innovation, à la fois parce que cela fait partie de sa culture, et à la fois parce que l'innovation en RH est source de médiatisation positive, et constitue donc un antidote aux effets négatifs de la crise sociale sur l'image de marque.

On peut y voir là une forme de « récupération » de la thématique de l'égalité professionnelle, comme permettant d'une part une médiatisation positive pour l'entreprise, et d'autre part un gain de légitimité pour la Direction Égalité professionnelle. Cela est d'ailleurs critiqué par certaines OS.

*« Après, toute la com' aussi c'est fatigant, il y a beaucoup de com' sur l'égalité pro et ça nous dessert dans le réseau militant, ça nous dessert au niveau de la crédibilité de notre signature, par exemple quand il y a une instrumentalisation de l'accord égalité pro par la com' de la boîte. Il y a beaucoup de com' sur les distinctions, les prix, ça ça peut nous desservir sur le sujet parce qu'on passe pour l'instrument qui soutient cette communication. C'est un peu une instrumentalisation de l'égalité pro comme outil de l'image positive de la marque. C'est une spécificité [de l'égalité professionnelle] car il y a peu de thématiques autant instrumentalisées ces dernières années. » - Représentante SUD*



Mais, en plus de cette recherche de légitimité tournée vers la Direction de l'entreprise et visant notamment à obtenir plus de moyens, la médiatisation et la communication externe peuvent également constituer des leviers pour acquérir de la légitimité auprès des salariés. On a ainsi vu que la plupart des salariés d'Orange sont convaincus du bon positionnement d'Orange en matière d'égalité professionnelle, et que c'est même une source de fierté pour eux (*cf.* p. 159). Ainsi, en entretien, plusieurs interviewés évoquent la première place d'Orange au classement des entreprises sur la féminisation des instances dirigeantes de 2013, et plus généralement les prix que l'entreprise reçoit. C'est alors finalement un moyen de diffuser la politique d'égalité professionnelle auprès des salariés.

Ces différents facteurs expliquent finalement la dimension bicéphale de la politique d'Orange, entre des mesures négociées, contraintes par des logiques variées qui limitent les capacités d'apprentissage et de progression des acteurs, et des mesures non négociées, pour lesquelles les acteurs peuvent laisser libre cours à leur créativité et qui ont un potentiel de médiatisation plus important, mais qui sont pour cette raison également potentiellement contraintes par cette recherche de médiatisation.

On peut cependant identifier un risque de déconnexion entre ces deux dimensions de la politique d'égalité professionnelle, rendant plus difficile son appropriation par les acteurs locaux (RH, managers, salariés).

### ***III.3. L'articulation nécessaire entre la politique négociée et non négociée***

Cela incite à s'interroger sur l'articulation entre la politique négociée et non négociée. On s'interroge tout d'abord sur le choix d'inscrire des mesures dans l'accord ou de les conserver hors accord, puis sur les difficultés d'articulation qui sont rencontrées.

#### **III.3.1. Le choix structurant de ce qui est écrit ou pas dans l'accord**

La logique qui préside au choix d'inscrire une mesure dans l'accord ou de la définir en-dehors de l'accord repose à la fois sur les OS et sur la Direction.

##### **III.3.1.a. Le refus des OS d'intégrer certaines mesures dans l'accord**

Même si les OS cherchent, comme on l'a vu, à élargir le champ de l'égalité professionnelle, elles peuvent aussi refuser d'inscrire certaines mesures dans l'accord.

Notamment, elles rejettent parfois les mesures relatives à la communication et à la sensibilisation, car elles considèrent que la communication est une prérogative de l'entreprise – notons qu'elles font leur propre communication dans les tracts. Comme on le voit dans le verbatim *supra*, il est probablement difficile pour les OS d'être associées à des mesures de communication définies par l'entreprise, la communication de l'entreprise étant parfois considérée comme mensongère par certaines OS, notamment SUD ou la CGT – par exemple, ces OS critiquent fortement le fait que la communication sur l'égalité professionnelle est réalisée au niveau du Groupe, alors que l'accord ne concerne que Orange SA, ce qui crée un flou sur le périmètre de la politique d'égalité professionnelle menée par Orange. De plus, les OS agissent parfois comme si les mesures de communication et de sensibilisation prenaient le pas sur des actions plus concrètes, d'où leur rejet. La Direction peut alors décider de mettre quand même en œuvre ces mesures, mais en-dehors de l'accord Égalité professionnelle.

Les mesures relatives aux études sont parfois aussi critiquées par les OS. Plus précisément, la Direction et les OS ont parfois des visions différentes de l'utilisation des études. Alors que la Direction souhaite mener des études pour comprendre des phénomènes, mais sans pour autant s'engager sur des mesures correctrices, les OS rejettent les propositions d'études qui ne sont pas accompagnées d'engagements à mener des actions correctrices. Or, il est parfois difficile pour l'entreprise de s'engager sur des actions correctrices alors qu'elle ne sait pas encore de quelle ampleur seront ces mesures. Par exemple, comme on l'a vu, l'entreprise souhaite s'engager à mener une étude sur les inégalités salariales tout au long du parcours professionnel, reposant sur une analyse longitudinale des parcours des femmes et des hommes. Cette étude étant la première de ce type, il est difficile pour Orange de savoir à l'avance quels en seront les résultats. Or, les OS ont refusé d'inscrire cette étude dans l'accord si elle n'était pas accompagnée d'engagements à mener des actions correctrices. Finalement, la Direction a accepté d'intégrer l'éventualité de plans d'action en fonction des résultats de l'étude, et la mesure a alors pu être intégrée dans l'accord.

On voit donc que les OS peuvent refuser d'inscrire certaines mesures dans l'accord, soit qu'elles estiment que cela fait partie des prérogatives de l'entreprise, soit qu'elles estiment qu'elles ne sont pas accompagnées de suffisamment de garanties. Dans ces cas-là, la Direction Égalité professionnelle peut choisir de les mettre en œuvre en-dehors de l'accord.

### **III.3.1.b. Le refus de l'entreprise de s'engager formellement sur certains points même s'ils sont considérés comme pertinents**

Certains engagements ou mesures peuvent aussi être refusés, cette fois par la Direction, si elle estime qu'il s'agit d'un champ trop incertain. Cela doit éviter notamment de définir des engagements inatteignables. Comme on l'a vu (cf. p. 324 et suivantes), d'autres rationalités peuvent interférer et finalement conduire l'entreprise à prendre des engagements inatteignables. Mais la première logique de l'entreprise reste quand même de les éviter, tout en les gardant éventuellement à l'esprit : de ce fait, ces mesures ou engagements peuvent ne pas être inscrits dans l'accord mais participer de la politique d'égalité professionnelle.

Ainsi, la Direction peut s'engager auprès des OS à s'efforcer de tenir un engagement tout en expliquant que s'engager formellement dans l'accord serait trop contraignant, parce que le risque de ne pas atteindre l'engagement est trop élevé. Les propos de la négociatrice de l'accord de 2007 soulignent ce phénomène.

*« Si je reprends ma négo en 2007, je suis beaucoup repartie du cycle de vie du salarié dans l'entreprise, il y a des choses que j'ai mises dans la négo parce que je pensais que c'était bien de partager avec les OS, et d'autres choses que je n'ai pas mises, soit parce que je pensais que c'était bien que ça vienne de l'entreprise, soit parce que je n'étais pas sûre d'y arriver et donc je ne voulais pas être enchaînée par un accord et m'engager alors que je n'étais pas sûre du résultat. Quand c'est dans un accord, c'est dans un accord. L'accord est intéressant parce qu'il fait bouger les lignes mais il contraint. Vous aurez à rendre compte et il faut anticiper la capacité à délivrer. Il y a des sujets qui sont la prérogative de l'entreprise, les 35 % [de femmes dans les instances dirigeantes] par exemple c'est une prérogative de l'entreprise. Ensuite il y a des sujets sur lesquels on n'est pas toujours sûrs de savoir faire. [...] Je suis intimement convaincue de la nécessité du dialogue social mais c'est un rapport de force et si vous êtes honnête ça veut dire que les engagements que vous prenez il faut pouvoir en rendre compte. Ça m'est déjà arrivé de dire aux OS que je ne pouvais pas mettre quelque chose dans un accord parce que le reste de l'entreprise ne voudrait pas mais que j'allais m'en occuper personnellement. » - Négociatrice de l'accord de 2007, côté Direction*

La négociatrice de l'accord 2007-2011 explique ici qu'elle a refusé de formaliser dans l'accord certains engagements, alors même qu'elle les a inclus dans la politique d'égalité professionnelle non négociée.

On voit ici revenir l'idée selon laquelle les mesures en-dehors de l'accord donneraient plus de marges de manœuvre aux concepteurs de la politique.

En effet, au-delà des engagements, la Direction peut aussi choisir de ne pas formaliser dans l'accord des mesures pilotes (donc innovantes car mises en œuvre pour la première fois), du fait de l'incertitude sur leurs effets. Ces mesures pilotes sont alors mises en œuvre en dehors de l'accord. On retrouve d'ailleurs le même phénomène au niveau local : les correspondants Égalité professionnelle, qui peuvent définir et mettre en œuvre des actions nouvelles au niveau local (comme le recrutement des femmes techniciennes d'intervention), choisissent souvent de ne pas les intégrer dans leurs plans d'action présentés annuellement aux OS, au risque de détériorer le dialogue social au niveau local, de peur de devoir ensuite rendre des comptes aux OS à ce sujet.

On a identifié ici deux logiques, l'une venant des OS, l'autre de la Direction, qui peuvent toutes deux conduire la Direction Égalité professionnelle à mettre en œuvre des mesures innovantes, et notamment les mesures pilotes, en dehors de l'accord, ce qui explique en partie que la politique d'égalité professionnelle déborde le champ de l'accord.

### **III.3.2. Les enjeux de l'articulation et de la coexistence des politiques négociée et non négociée**

On s'interroge pour finir sur l'articulation de cette politique bicéphale, à la fois négociée et non négociée, du point de vue des salariés et du point de vue de l'entreprise.

Il semble que les salariés ne perçoivent pas vraiment cette dimension bicéphale. On a souligné à plusieurs reprises la méconnaissance de l'accord par les salariés (*cf.* par exemple p. 310). Les mesures en-dehors de l'accord ne sont pas beaucoup plus connues, sauf pour les salariés directement concernés (par exemple, les marraines de Capital Filles, ou les femmes ayant adhéré à un réseau féminin). Ainsi, le cabinet de conseil qui a réalisé les focus groupes dans le cadre du bilan de l'accord 2011-2014 souligne le manque de connaissance des

mesures comme le mentoring ; lors des entretiens que nous avons effectués, de nombreux salariés (dont de nombreuses femmes) ont expliqué ne connaître aucun réseau de femmes.

Notons de plus que, dans le bilan évoqué *supra* (cf. p. 307), dont les focus groupes et l'enquête auprès des managers, la politique d'égalité professionnelle a été évoquée dans son ensemble, sans séparation entre l'accord et les mesures en-dehors de l'accord, ce qui n'a jamais été remis en question par les participants ou répondants. Cela indique que la politique d'égalité professionnelle est perçue comme un tout par les salariés, sans distinction, et donc sans problèmes d'articulation, entre la politique négociée et la politique non négociée.

En revanche, c'est plutôt pour les acteurs de l'égalité professionnelle, notamment au niveau central, que la question de cette articulation se pose. C'est d'autant plus criant dans le cadre d'une réorganisation intervenue en 2014 qui a séparé la mise en œuvre de l'accord, et la stratégie et l'innovation (en-dehors de l'accord). Les échanges informels montrent en effet que cela crée des enjeux de territoire, et nécessite un travail de définition des rôles, puisqu'il faut bien délimiter ces deux versants de la politique d'égalité professionnelle, alors que ce n'est pas toujours évident. Par exemple, c'est la Direction chargée de la mise en œuvre qui est en lien avec les correspondants, alors que ces derniers mettent en œuvre des projets parfois innovants, comme on l'a vu.

Enfin, cette articulation est à questionner aussi du fait des différences entre la politique négociée et la politique non négociée, qui ont été évoquées au fil de ce dernier chapitre et que l'on synthétise dans un tableau (Tableau 39), tout en rappelant que certains éléments de la politique non négociée peuvent ensuite être intégrés dans la politique négociée, comme on l'a vu avec le projet de recrutement de techniciennes d'intervention.

Ainsi, la politique non négociée ne nécessite pas la participation des OS et provient principalement des équipes Égalité professionnelle, au niveau central et au niveau des correspondants. Cela structure le niveau de décision, qui est uniquement central du côté de la politique négociée, alors qu'il est à la fois central (développement à l'international par exemple) et local (actions des correspondants par exemple) pour la politique non négociée. Rappelons par ailleurs que les salariés concernés ne sont pas les mêmes : l'accord ne porte que sur Orange SA alors que la politique non négociée porte sur Orange dans son ensemble. Les éléments contribuant à la construction de la politique diffèrent aussi : notamment, les logiques de négociation et les logiques institutionnelles jouent fortement sur la construction de la politique négociée, alors que, comme on l'a vu, le potentiel de médiatisation et la

volonté d'innover sont centraux pour comprendre la construction de la politique non négociée, ce qui découle aussi du fait que les enjeux externes et internes ne sont pas les mêmes pour les deux types de politique. Cela structure les marges de manœuvre des concepteurs, qui sont plus faibles pour la politique négociée, du fait de facteurs limitants, comme on l'a vu, que pour la politique non négociée qui laisse plus de liberté, même si elle est tributaire d'une recherche d'innovation et de médiatisation. Enfin, la dernière ligne du tableau souligne que ces politiques témoignent de conceptions de l'égalité professionnelle différentes : moins tributaire des obligations légales, la politique non négociée a tendance à se focaliser sur certaines thématiques, notamment les thématiques les plus médiatisées (accès des femmes aux postes à responsabilités), répondant à des problématiques locales (réseaux locaux de femmes), ou encore correspondant à la stratégie plus globale de l'entreprise (développement de l'égalité professionnelle à l'international). La politique négociée adopte quant à elle une vision plus large de l'égalité professionnelle, traitant toutes les thématiques.

	<b>Négociée</b>	<b>Non négociée</b>
<b>Acteurs qui participent à la construction</b>	Direction OS	Équipes Égalité professionnelle (centrale + correspondants)
<b>Niveau de décision</b>	Central	Central Local (correspondants + entités)
<b>Salariés concernés</b>	Orange SA	Groupe
<b>Éléments pris en compte dans la construction</b>	Diagnostic de la situation Bilan de la politique passée Contexte économique Logiques de négociation Logiques institutionnelles	Diagnostic de la situation Ce que font les autres entreprises Volonté d'innovation Médiatisation
<b>Enjeux externes</b>	Respect de la loi Volonté d'avoir de meilleurs « chiffres » sur l'égalité professionnelle	Médiatisation
<b>Enjeux internes</b>	Accord d'entreprise qui confère des droits	Communication Visibilité des actions
<b>Marges de manœuvre des concepteurs</b>	Faibles	Fortes
<b>Conception de l'égalité professionnelle</b>	Égalité de traitement mais aussi mesures relevant de l'égalité des chances Conception large de l'égalité professionnelle, peu de focalisation sur des enjeux particuliers Approche intégrée de l'égalité professionnelle	Égalité des chances plutôt Focalisation sur des thématiques selon les enjeux locaux et les potentialités de médiatisation (notamment accès des femmes aux postes à responsabilités, égalité professionnelle à l'international, sensibilisation à l'égalité professionnelle...)

*Tableau 39 : Différences entre la politique négociée et la politique non négociée*

Ce tableau souligne finalement que, malgré les potentielles difficultés d'articulation, il est important que coexistent des politiques négociée et non négociée, afin de pouvoir prendre en compte de la façon la plus complète possible les enjeux de l'égalité professionnelle.

## *Conclusion et synthèse du chapitre 5*

Ce dernier chapitre a permis de mieux comprendre, d'une part les mécanismes de construction et d'évolution d'une politique négociée, d'autre part le caractère bicéphale de la politique d'égalité professionnelle d'Orange.

Premièrement, notre recherche a permis d'éclairer un phénomène peu documenté par la littérature académique, le processus de négociation d'un accord d'entreprise sur l'égalité professionnelle. Notamment, nous avons pu mettre en avant des spécificités de la négociation sur l'égalité professionnelle par rapport à d'autres négociations : la transversalité de l'égalité professionnelle qui accentue le phénomène de négociation interne et limite les marges de manœuvre des négociateurs ; la définition d'engagements chiffrés inatteignables sachant que les chiffres évoluent peu ; la nécessité de la professionnalisation des négociateurs sur un sujet sur lequel les salariés expriment peu de revendications ; l'enjeu de la définition des contours de l'égalité professionnelle dans la négociation.

Deuxièmement, nous avons cherché à comprendre les facteurs influant sur la construction de la politique négociée sur l'égalité professionnelle, de façon à en comprendre l'évolution au fil des accords. Nous avons ainsi pu souligner l'importance de la prise en compte du système de gestion de l'entreprise, dans ses différentes dimensions, du fait encore une fois de la transversalité de l'égalité professionnelle. Et nous avons également mis en exergue l'importance des logiques institutionnelles sur ce sujet, sujettes cependant à interprétations de la part des négociateurs.

Troisièmement, nous nous sommes intéressée à la politique non négociée. Il est apparu que, bien que la politique d'égalité professionnelle soit présentée et apparaisse comme un tout pour les salariés, la construction de la politique non négociée obéit à des logiques différentes de celles de la politique négociée. Notamment, nous avons pu mettre en exergue l'importance de la médiatisation et de la volonté d'innover, mais aussi la prise en compte des problématiques locales, entre autres par le biais des correspondants Égalité professionnelle qui contribuent à la construction de la politique non négociée, et l'existence de marges de manœuvre plus importantes pour la politique non négociée que pour la politique négociée.

## Conclusion de la Partie 2

---

Dans cette partie empirique, nous avons tenté de répondre à nos trois questions de recherche. Nous résumons ici les différentes réponses apportées.

*Q1 : Comment les conceptions de l'égalité professionnelle structurent-elles la construction et l'appropriation de la politique d'égalité professionnelle ?*

Les logiques institutionnelles de l'égalité professionnelle peuvent être sujettes à interprétations de la part des acteurs de l'entreprise, salariés, managers, mais aussi OS et Direction. Ces interprétations aboutissent à une coexistence de différentes conceptions de l'égalité professionnelle au sein de l'entreprise. On a ainsi pu voir que l'appropriation de la politique est structurée par la conception de l'égalité professionnelle qu'ont les salariés, managers et RH, conception elle-même structurée par les enjeux locaux. La définition et l'interprétation de la conception de l'égalité professionnelle constituent de plus un enjeu important de la négociation de l'accord. Enfin, la politique négociée et la politique non négociée témoignent de conceptions légèrement différentes de l'égalité professionnelle.

*Q2 : À quelles conditions une politique d'égalité professionnelle, incluant plusieurs mesures relatives à différents processus RH, peut-elle faire l'objet d'une appropriation suffisante par les différents acteurs pour avoir des effets ?*

La transversalité de l'égalité professionnelle implique de mobiliser des acteurs variés, au niveau central comme au niveau local, une mobilisation parfois insuffisante. L'appropriation de la politique au niveau local est tributaire de plusieurs facteurs : manière dont les processus RH génériques concernés (recrutement, rémunération, promotion...) sont mis en œuvre localement, contextes locaux (contexte économique, métiers, système organisationnel, enjeux en matière d'égalité professionnelle), mais aussi conceptions de l'égalité professionnelle (notamment, égalité de traitement et égalité des chances). L'appropriation et les effets de la politique étant intimement liés, nous avons pu entre autres éclairer la moindre efficacité des mesures individuelles de correction des dépositionnements par rapport aux mesures collectives par l'étude qualitative de leur utilisation. Les conditions d'appropriation et donc de succès de la politique sont alors de plusieurs ordres : implication des acteurs (équipes d'égalité professionnelle, équipes RH locales, membres des Codirs) et communication et



formation (meilleure compréhension de la politique, diffusion d'une culture commune de l'égalité, prise de conscience des inégalités, professionnalisation sur les sujets d'expertise).

*Q3 : Comment se construit et comment évolue une politique d'égalité professionnelle, et quelles sont les marges de manœuvre des acteurs de l'entreprise contribuant à cette construction et cette évolution ?*

La politique d'égalité professionnelle est constituée d'une politique négociée, l'accord, et d'une politique non négociée. La négociation de l'accord repose en partie sur le bilan de la politique passée et le diagnostic de la situation en matière d'égalité professionnelle, mais est tributaire d'autres facteurs : système de gestion de l'entreprise, et logiques institutionnelles, notamment. Certaines spécificités de la négociation sur l'égalité professionnelle par rapport à d'autres négociations ont pu être soulignées : transversalité, importance attachée à des indicateurs qui évoluent peu, nécessité de la professionnalisation des négociateurs, enjeu de la définition de la conception de l'égalité professionnelle. Nous avons également identifié des facteurs qui viennent freiner les marges de manœuvre des négociateurs, comme la transversalité de l'égalité professionnelle à différents accords. La construction de la politique non négociée répond à d'autres logiques : plus proche du terrain du fait du rôle des correspondants, elle permet de mieux prendre en compte les enjeux locaux, et ses concepteurs disposent de plus de marges de manœuvre ; mais elle est tributaire d'une recherche de médiatisation et d'innovation qui s'inscrit dans une politique d'entreprise plus globale.

Au-delà de nos questions de recherche, cette partie empirique permet d'éclairer en partie le paradoxe évoqué en introduction de notre travail, à savoir la persistance d'inégalités malgré un cadre législatif relativement contraignant pour les grandes entreprises. On a en effet ici l'exemple d'une entreprise définissant une politique volontariste sur l'égalité professionnelle, mais qui n'a pas toujours les effets attendus, entre autres du fait de freins à l'appropriation de la politique au niveau local, et de la tension entre différentes conceptions de l'égalité professionnelle. Plus encore, on a montré aussi à quel point les différentes étapes du processus de construction – appropriation – effets de la politique d'égalité professionnelle étudié ici sont structurées par des facteurs parfois exogènes à l'égalité professionnelle elle-même, parfois exogènes même à l'entreprise, ce qui peut également freiner les progrès en matière d'égalité professionnelle. Pour résumer ces facteurs, nous reprenons le schéma de recherche déjà présenté dans le chapitre 2 (*cf.* p. 95), et nous le complétons par un disque comportant les facteurs qui structurent chaque étape, mis en exergue au fil des chapitres (Schéma 9).

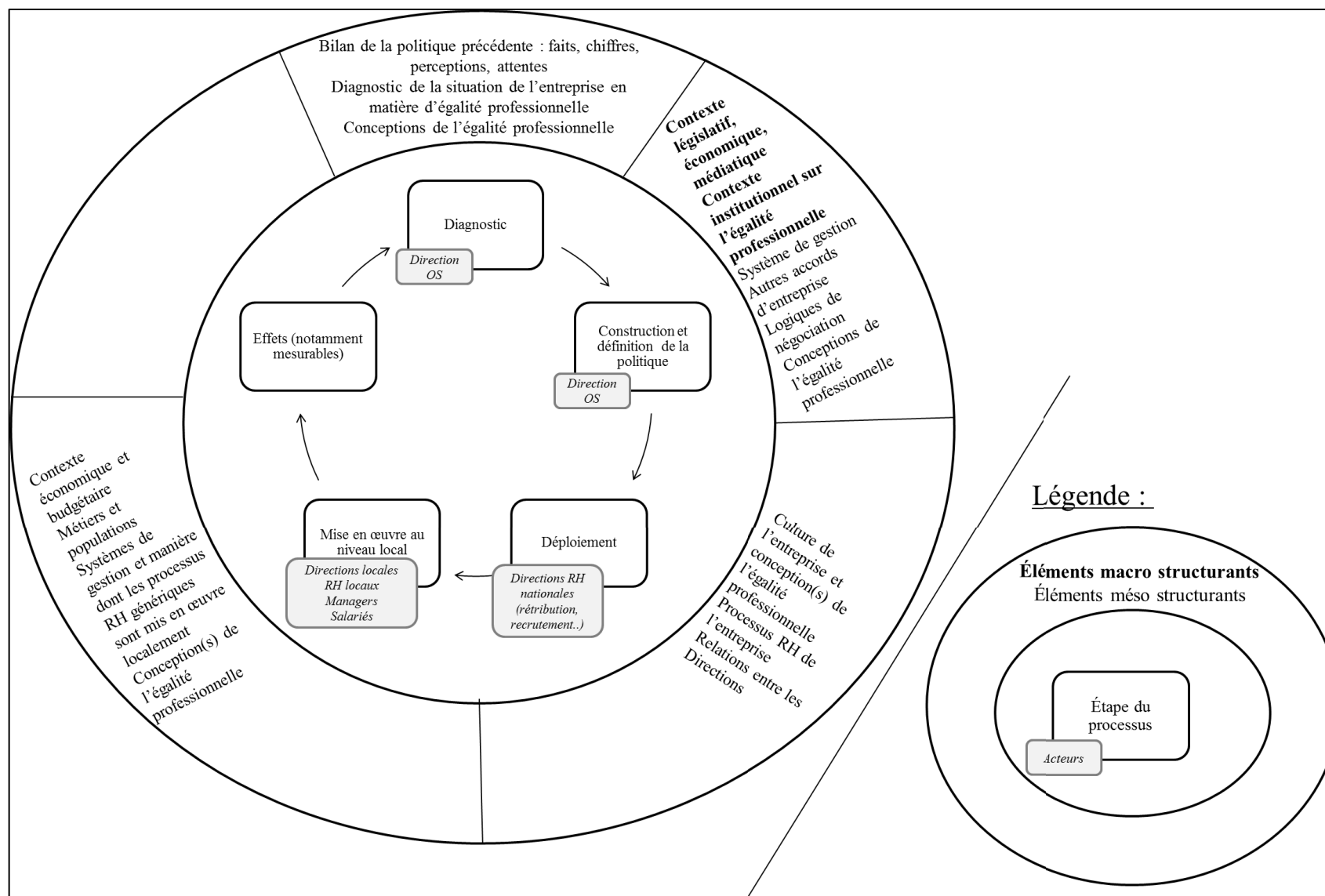


Schéma 9 : Processus étudié dans ce travail et facteurs structurants

## Discussion et conclusion générale

---

Au terme de ce travail, nous souhaitons ici en discuter les résultats et apports, notamment en les repositionnant par rapport à la littérature académique existante, et en souligner tant les contributions que les limites.

Pour bien positionner cette discussion ainsi que les apports de notre travail, nous avons opté pour un plan se déclinant selon les différentes ambitions d'un travail de thèse mené en sciences de gestion, et en l'occurrence en entreprise.

Ainsi, les contributions de notre travail nous paraissent tout d'abord d'ordre académique. Nous allons voir que notre étude empirique nous permet de produire une réflexion sur la notion d'appropriation en donnant à voir différentes formes d'appropriation des mesures. Ensuite, l'articulation entre la perspective appropriative des dispositifs de gestion et le concept de logiques institutionnelles permet un enrichissement théorique mutuel de ces deux cadres. Sur le champ de l'égalité professionnelle, notre travail peut éclairer des points encore peu abordés par la littérature académique. Sur le plan méthodologique, la richesse du matériau empirique et la combinaison de matériaux et de méthodes nous paraissent également présenter des apports. Enfin, sur le plan épistémologique, ce travail de thèse en CIFRE nécessite une réflexion sur le statut du chercheur immergé dans son terrain.

Notre travail nous semble apporter également une contribution plus managériale, du fait du sujet qui y est traité, celui de la construction, de l'appropriation et des effets d'une politique d'égalité professionnelle, mais aussi du fait d'une réflexion menée sur les conditions d'efficacité de restitutions de travaux de recherche auprès d'acteurs de l'entreprise, et du fait de la potentielle généralisation de notre méthodologie à l'étude d'autres politiques RH.

Cependant, ce travail a aussi des limites, qu'il convient de souligner, et qui permettent d'identifier des perspectives de recherche.

## *Discussion sur les contributions dans le champ académique*

Les contributions de ce travail de recherche dans le champ académique sont de plusieurs ordres : apports dans le champ théorique et conceptuel, apports dans le champ de l'égalité professionnelle, apports méthodologiques, et apports épistémologiques.

### **Apports dans le champ théorique et conceptuel**

Ce travail explore de façon empirique la notion d'appropriation d'une politique ; il permet donc de revisiter cette notion. En outre, il s'inscrit dans une articulation entre la perspective appropriative des dispositifs de gestion et le concept de logiques institutionnelles. Cette articulation nous permet notamment de discuter certains éléments de ces deux cadres.

#### ***La notion d'appropriation confrontée au matériau empirique***

Nous mobilisons largement dans notre travail de recherche la notion d'appropriation. Nous souhaitons donc revenir sur cette notion, à la lumière de nos résultats empiriques.

En effet, nous avons pu identifier empiriquement différentes situations d'appropriation, qui rendent peut-être la notion d'appropriation insuffisante pour rendre compte de cette diversité, même si, comme le soulignent Albenga et Bachmann (2015), cette notion permet de prendre en compte une pluralité de modes d'interprétation d'un même contenu. Ainsi, nous avons pu identifier : des mesures que les acteurs comprennent et jugent justifiées, tout en ne les appliquant pas, souvent du fait de l'effort qu'elles demandent (recherche de candidatures féminines dans les recrutements par exemple) ; des mesures que les acteurs appliquent sans forcément les connaître et donc sans se les approprier en tant que mesures relevant de la politique d'égalité professionnelle (entretiens avant et après un congé maternité par exemple, mesure relevant plutôt du « bon sens » selon un RH d'entité) ; des mesures que les acteurs appliquent sans s'en être approprié le sens ni l'objectif, ce qui conduit souvent à un détournement de leur usage (budgets additionnels de promotion spécifiques pour les femmes par exemple) ; des mesures ni comprises ou appropriées par les acteurs, ni appliquées, alors même qu'elles demandent parfois peu d'effort (examen des dossiers de femmes en premier lors des revues de personnel par exemple) ; et des mesures appropriées et appliquées (aménagement de l'organisation du travail pour les femmes enceintes par exemple). Cela pose alors la question de la définition de l'appropriation et de son lien avec l'application. Et cela pose finalement une autre question, celle de savoir quelle est la notion la plus pertinente à

mobiliser dans le cadre de l'étude d'une politique RH, entre l'appropriation et l'application de la politique, sachant que de nombreux travaux qui s'intéressent à l'appropriation n'évoquent pas ou peu l'application des dispositifs, comme on le voit par exemple chez Carton, de Vaujany, Perez et Romeyer (2006), de Vaujany (2006), Detchessahar et Journé (2007), ou encore Grimand (2012).

Nous avons également montré qu'un même acteur peut s'approprier différemment les différentes mesures de l'accord (différenciation intra-individuelle), et qu'une même mesure pourra être appropriée différemment selon les acteurs (différenciation interindividuelle), ce qui complexifie également l'approche que l'on peut avoir de l'appropriation.

Ces résultats empiriques soulignent donc l'incomplétude mais aussi la complexité de la notion d'appropriation. Cela interroge alors sur l'utilisation de mesures quantitatives ou d'échelles pour décrire l'appropriation ou l'implémentation d'une politique, comme le font par exemple Kostova et Roth (2002). Cela montre également que définir une politique ne suffit pas car son application n'est pas immédiate, ce qui pointe les limites des travaux qui ne prennent en compte que la définition de mesures au niveau central, et non leur appropriation ou leur mise en œuvre au niveau local, comme le font certains travaux néo-institutionnalistes, par exemple Edelman (1992), Dobbin et Kelly (1999), Dobbin, Kalev et Kelly (2006)...

Au-delà de la notion d'appropriation, nous avons pour notre travail mobilisé la perspective appropriative des dispositifs de gestion, enrichie par le concept de logiques institutionnelles. Il nous semble que cette articulation et notre travail empirique permettent d'enrichir chacun de ces cadres.

### ***Apports pour l'étude des logiques institutionnelles***

Le concept de logiques institutionnelles a pu être enrichi par notre étude empirique, ainsi que par l'étude des dispositifs de gestion.

Relier la notion d'égalité professionnelle au concept d'institution a permis de prendre en compte et de souligner dans notre étude la manière dont les conceptions de l'égalité professionnelle sont en partie façonnées, d'une part par les pouvoirs publics qui créent des règles formelles par le biais des obligations légales, d'autre part par un processus d'isomorphisme mimétique (Meyer et Rowan, 1977 ; DiMaggio et Powell, 1983) qui crée des contraintes informelles – North (1991, p. 97) rappelle ainsi que les institutions consistent à la fois en des règles formelles et des contraintes informelles (*cf.* p. 101 de notre travail). Ce processus d'isomorphisme mimétique est particulièrement flagrant sur l'égalité

professionnelle, sujet sur lequel les actions « innovantes » peuvent donner lieu à une forte médiatisation, et ce d'autant plus pour Orange, entreprise bien positionnée sur le sujet et regardée de près par les médias suite à la crise sociale, comme on l'a vu (*cf.* p. 357 et suivantes). Les obligations légales et le processus d'isomorphisme mimétique contribuent à définir ce que l'on a appelé les logiques institutionnelles de l'égalité professionnelle, reprenant ainsi ce concept issu du néo-institutionnalisme (Thornton, 2002 ; Lawrence et Suddaby, 2006 ; Pache et Santos, 2010). Empiriquement, nous avons pu montrer que ces logiques institutionnelles donnent lieu à des interprétations potentiellement divergentes de la part des différents acteurs de l'entreprise, qu'ils conçoivent (Direction, OS) ou qu'ils mettent en œuvre (managers, RH, salariés...) la politique.

L'étude des dispositifs de gestion permet alors d'éclairer les « micro-fondations » des logiques institutionnelles (Château Terrisse, 2013). En effet, les dispositifs de gestion peuvent permettre de réguler des tensions issues des divergences entre des logiques institutionnelles (Château Terrisse, 2012 ; Château Terrisse et Jouglaux, à paraître), ici entre des divergences d'interprétation des logiques institutionnelles, comme le montrent nos résultats empiriques. Ainsi, sur le plan des contours de l'égalité professionnelle, les mesures contenues dans l'accord Égalité professionnelle constituent un compromis entre la Direction et les OS, et donc parfois un compromis entre des interprétations divergentes de cette notion, comme on l'a vu. L'accord contient de plus à la fois des mesures relevant de l'égalité de traitement et des mesures relevant de l'égalité des chances, ce qui implique également un compromis entre deux conceptions distinctes de l'égalité professionnelle.

### ***Apports pour la perspective appropriative des dispositifs de gestion***

Dans le champ de la perspective appropriative des dispositifs de gestion, on a vu le lien que l'on peut établir entre cette perspective et la sociologie des organisations, ainsi que la théorie de la régulation (*cf.* p. 185, p. 278). Ce lien, documenté notamment par Grimand (2012), est illustré dans notre travail empirique par l'étude de l'appropriation des mesures, qui montre d'une part à quel point les systèmes organisationnels et les relations locales structurent cette appropriation, et d'autre part comment se rencontrent les régulations autonomes des entités et la régulation que constitue l'accord d'entreprise. Ainsi, la manière dont sont mis en œuvre localement les processus RH génériques vient influencer largement sur l'application des mesures. Enfin, nous avons pu documenter une forme de production de régulation conjointe, différente selon les entités (*cf.* p. 278).

Notre travail a également souligné la limite de la dimension rationnelle, une des trois dimensions de la perspective appropriative des dispositifs de gestion, posée comme correspondant entre autres au point de vue des concepteurs des dispositifs, et comme répondant principalement à des préoccupations d'efficacité et d'efficience (de Vaujany, 2006). En effet, l'étude de la négociation a souligné l'émergence de nouvelles formes de rationalité, que ce soit du côté de la Direction, ou des syndicats (par exemple, volonté d'aboutir à une signature, positions de principe), comme autant de facteurs venant influencer sur la construction de la politique, et venant parfois contredire ou limiter la logique rationnelle de recherche d'efficacité et d'efficience, comme on l'a vu sur plusieurs exemples (*cf.* p. 328). Le « modèle de la gestion des contradictions » de Brabet (1993 ; 1996) paraît particulièrement pertinent également pour questionner cette dimension rationnelle, puisqu'il intègre à la fois la rationalité et la potentielle irrationalité des acteurs, et leurs possibles contradictions internes (Brabet, 1993, p. 95). Le mélange de rationalité et d'irrationalité est particulièrement frappant dans la négociation que l'on a observée, et pouvoir prendre en compte ce mélange dans l'étude de la conception d'une politique RH nous semble essentiel, alors que cela semble difficilement possible dans le cadre de la dimension rationnelle de la perspective appropriative des dispositifs de gestion.

L'introduction du concept de logiques institutionnelles vient de plus enrichir cette dimension rationnelle : nous avons ainsi montré que l'enjeu de la définition de l'égalité professionnelle, qui correspond à un enjeu d'interprétation des logiques institutionnelles de l'égalité professionnelle, est central dans la négociation de l'accord, et donc dans la conception de la politique. Les travaux académiques soulignent d'ailleurs qu'introduire la notion de logiques institutionnelles dans l'analyse des dispositifs de gestion permet d'enrichir leur étude et l'étude de leur conception : *« les logiques institutionnelles permettent d'expliquer les caractéristiques de la nature des outils de gestion [...] la philosophie gestionnaire et les représentations simplifiées des acteurs seront expliquées par les logiques institutionnelles qu'elles portent »* (Château Terrisse, 2013, p. 419).

Enfin, la prise en compte des logiques institutionnelles dans l'étude de l'appropriation a montré que la manière dont les acteurs locaux interprètent les logiques institutionnelles de l'égalité professionnelle influe sur celle dont ils s'approprient les dispositifs de gestion afférents à cette thématique. Cela permet également de compléter la perspective appropriative des dispositifs de gestion, puisque ce cadre théorique ne prend pas en compte de possibles divergences d'interprétation des logiques institutionnelles, ici concernant la conception de l'égalité professionnelle.

Plus précisément, il nous semble que le concept de logiques institutionnelles, loin de constituer une nouvelle dimension s'ajoutant aux dimensions rationnelle, socio-politique et psycho-cognitive définies par de Vaujany (2006) pour la perspective appropriative des dispositifs de gestion, représente un éclairage transversal à ces trois dimensions. Ainsi, la prise en compte de ce concept par la dimension rationnelle permet de sortir d'une vision qui ferait des concepteurs des dispositifs de gestion des acteurs orientés uniquement vers la finalité du dispositif, en soulignant l'influence de logiques externes, notamment par le biais de l'interprétation des logiques institutionnelles. Ensuite, la dimension socio-politique de l'appropriation peut aussi être enrichie par ce concept, puisque la production de régulations autonome et conjointe est comme on l'a vu fortement influencée par l'interprétation que les acteurs locaux ont des logiques institutionnelles. Enfin, le processus d'apprentissage tel qu'il est pris en compte par la dimension psycho-cognitive est également fortement influencé par les logiques institutionnelles, puisque chaque acteur traite l'information qui lui parvient sur la politique à l'aune de sa propre vision de l'égalité professionnelle, autrement dit à l'aune de sa propre interprétation des logiques institutionnelles de l'égalité professionnelle.

## **Apports dans le champ de l'égalité professionnelle**

Notre travail présente également un apport pour le champ académique de l'égalité professionnelle. En effet, comme nous l'avons vu (*cf.* p. 79), certains points, que notre travail empirique éclaire en partie, paraissent encore peu étudiés par la littérature sur ce sujet.

Un de nos résultats majeurs porte sur la coexistence de conceptions distinctes de l'égalité professionnelle au sein de l'entreprise, du point de vue des logiques qui la sous-tendent (égalité de traitement, égalité des chances), et des contours qu'elle dessine (ce que l'on intègre dans la notion d'égalité professionnelle). Cette coexistence implique que la notion d'égalité professionnelle est « à géométrie variable », selon les contextes locaux, mais aussi selon la position des différents acteurs. Elle est due notamment au fait que les logiques institutionnelles de l'égalité professionnelle peuvent donner lieu à des interprétations divergentes. Cela structure la négociation de l'accord, et donc la construction de la politique, mais aussi son appropriation au niveau local.

Nous avons également pu montrer que l'appropriation de la politique d'égalité professionnelle au niveau local est tributaire de plusieurs facteurs (*cf.* p. 279) : modalités de mise en œuvre locale des processus RH concernés (recrutement, rémunération, promotion...),



contextes locaux (contexte économique, métiers, système organisationnel, enjeux en matière d'égalité professionnelle), mais aussi conceptions de l'égalité professionnelle. Cela souligne alors le fait que l'étude des accords d'égalité professionnelle peut s'avérer insuffisante pour bien cerner la politique d'égalité professionnelle d'une entreprise, étant donné la marge qu'il peut y avoir entre un accord et son application réelle.

Nous avons également procédé à l'étude de l'appropriation et des effets de la politique de façon conjointe, en mobilisant une combinaison de méthodes qualitatives et quantitatives, notamment pour mesurer et comprendre l'appropriation et les effets des budgets relatifs à l'égalité salariale et à l'égalité dans l'évolution professionnelle, ce qui est encore peu courant sur le champ académique de l'égalité professionnelle.

Notre travail permet enfin d'éclairer un sujet encore peu documenté par la littérature académique, à savoir le processus de négociation d'un accord d'entreprise sur l'égalité professionnelle. Nous avons ainsi pu souligner les spécificités de la négociation sur l'égalité professionnelle par rapport à d'autres négociations (*cf.* p. 345), qui sont à rattacher notamment à la transversalité de cette thématique, au cadre légal qui accorde une grande importance aux indicateurs, au faible niveau de revendications des salariés sur ce sujet, et à l'enjeu de la définition de l'égalité professionnelle.

## **Apports méthodologiques**

Il nous semble également que notre travail de recherche peut présenter un apport dans le champ méthodologique, du fait de la combinaison de matériaux et de méthodes, dans le cadre d'une étude de cas encadrée.

### ***La combinaison des matériaux et des méthodes***

La combinaison de matériaux et de méthodes a permis dans notre travail d'éclairer différentes facettes de l'égalité professionnelle. Des travaux comme ceux de Marpsat (1999), Rounel-Fuentes (2011), ou encore Pochic, Peyrin et Guillaume (2011) sur l'égalité professionnelle, soulignent ainsi l'apport de la combinaison des méthodes pour enrichir le point de vue que le chercheur porte sur la réalité.

On a ainsi pu dans notre travail éclairer certains résultats statistiques par des résultats issus des entretiens. Par exemple, le fait que l'écart salarial se soit plus réduit pour les non-cadres que pour les cadres depuis la création des budgets de correction des dépositionnements a pu être compris à l'aune des résultats qualitatifs qui montrent que les mesures individuelles de

rattrapage, dont ont bénéficié les cadres, sont confrontées à une professionnalisation insuffisante des acteurs des entités (notamment RH et managers), d'où une moindre efficacité que pour les mesures collectives dont ont pu bénéficier des non-cadres (*cf.* p. 247).

Le matériau qualitatif permet d'appréhender les systèmes structurant une organisation. Il permet donc de rendre visibles des phénomènes non appréhendables par le matériau quantitatif, notamment le système de gestion et les représentations collectives. Le matériau quantitatif sert quant à lui à modéliser la réalité, ce qui permet d'identifier par exemple les différentes formes d'inégalité professionnelle, ou encore de mesurer les effets de la politique d'égalité professionnelle sur différentes dimensions.

La combinaison d'approches qualitatives et quantitatives paraît alors d'autant plus intéressante ici que le sujet de l'égalité professionnelle comprend à la fois des perceptions, des processus, mais aussi des chiffres et des indicateurs ; on a alors la possibilité d'éclairer les données chiffrées par l'étude des dispositifs de gestion, comme le font Pochic, Peyrin et Guillaume (2011), ou encore de mettre en regard ces perceptions et ces données chiffrées. Loin de dire que le discours des interviewés n'est pas « fiable » lorsqu'il s'éloigne d'une réalité objectivable par les données, ici les données RH, on peut au contraire se fonder sur le postulat selon lequel le discours des interviewés constitue en lui-même une réalité à comprendre (Demazière, 2007), et même chercher à susciter l'engagement de l'interviewé (Demazière, 2008) de façon à recueillir sa subjectivité et ses représentations. Ici, il est intéressant de noter que les interviewés peuvent avoir une représentation de la réalité qui ne correspond pas toujours à ce qui peut être appréhendé au travers des données. Notamment, la représentation selon laquelle le fonctionnariat protège de l'inégalité salariale est très ancrée dans les esprits chez Orange, alors que l'étude des données RH révèle le même niveau d'inégalité salariale pour les fonctionnaires que pour les contractuels (*cf.* p. 241). Cet exemple parmi d'autres montre qu'il est intéressant de pouvoir comparer les représentations des acteurs de l'entreprise avec ce que l'on peut mesurer au travers des données, et d'interpréter les éventuelles divergences entre les représentations et cette réalité objectivée.

De plus, utiliser un outillage statistique complexe comme l'économétrie peut conduire à des glissements conceptuels, notamment dans l'étude des inégalités (Duru-Bellat, 2007), puisque le raisonnement « toutes choses égales par ailleurs » est un artefact statistique qui ne correspond pas à une réalité. Dès lors, pouvoir mettre en regard ces modélisations avec un matériau qualitatif semble précieux.

Ces différences rendent d'autant plus légitime l'utilisation de plusieurs modes de recueil de l'information (entretiens, observations et base de données RH notamment ici), ce qui permet de ne pas se laisser enfermer dans les représentations des acteurs (Barottin, 2011), ni dans les indicateurs présentés par l'entreprise, qui peuvent contribuer à renforcer des représentations faussées de la réalité (Pochic, Peyrin et Guillaume, 2011).

### ***Une étude de cas encadrée***

La combinaison des données est d'autant plus intéressante ici que l'on a mobilisé une étude de cas. L'étude de cas a l'avantage de pouvoir traiter un cas en profondeur et d'en comprendre ainsi les différentes dimensions (Yin, [1984] 1989), tout en replaçant le phénomène étudié dans son contexte (Peton, 2012), ce que nous avons cherché à réaliser ici sur l'égalité professionnelle. Rappelons que nous avons opté pour une étude de cas encadrée (« *embedded* », Yin, [1984] 1989, p. 39), puisque nous avons réalisé des études de cas dans quatre entités d'Orange, en utilisant donc du matériau spécifique à ces entités, tout en mobilisant également du matériau au niveau global d'Orange.

En l'occurrence, la variété du matériau nous permet d'enrichir notre étude de cas. Cette étude de cas encadrée a alors l'avantage de mieux comprendre plusieurs points : dans quel contexte cette politique d'égalité professionnelle s'inscrit (niveau global) ; comment elle est construite (niveau global) ; comment elle est appliquée dans les entités (niveau des entités) ; comment tout cela structure ses effets (niveau global et niveau des entités).

La structure de cette étude de cas, qui repose sur plusieurs niveaux et plusieurs types de matériaux (entretiens, observation participante, données RH) et de méthodes (qualitatives et quantitatives) permet donc une approche en profondeur, sur un sujet, l'égalité professionnelle, et une problématique de recherche, l'appropriation, les effets et l'évolution d'une politique, qui se prêtent particulièrement bien à la combinaison de méthodes qualitatives et quantitatives.

## **Apports épistémologiques : réflexions sur la posture de doctorante en entreprise**

Une partie importante du matériau utilisé ici est un matériau d'entreprise, accessible du fait de notre position de doctorante en CIFRE. Cette position particulière nécessite aussi une discussion épistémologique, autour de l'accès à l'information, de la prise de recul, et de la

relation avec les acteurs de l'entreprise. Il s'agit ici de présenter quelques réflexions sur cette posture où la scientificité s'hybride avec les conditions de l'exercice des sciences sociales en situation (Uhalde, 2008). Notre position de salariée de l'entreprise nous a offert un accès, à la fois aux documents institutionnels, mais aussi aux échanges informels et à la vie de l'entreprise, conférant une dimension ethnographique à notre étude. Mais cette position a aussi pour corollaire une prise de recul plus difficile vis-à-vis d'une entreprise et d'une culture dans lesquelles nous étions presque totalement immergée.

### ***Une position privilégiée dans l'accès à l'information***

Par « information », on entend ici à la fois l'information formalisée contenue dans les documents internes, mais aussi une information plus informelle, contenue dans l'ambiance au sein des équipes, dans les discussions à la cantine, dans les échanges informels, dans l'observation des pratiques de travail, dans les relations entre les collaborateurs et entre les services. Ce deuxième type d'information confère à notre étude une dimension ethnographique. Il s'agit ainsi d'observer des situations, de travail ici, pour en dégager des définitions conceptuelles (Flamant, 2002). Être dans une situation d'imprégnation totale dans le contexte de l'entreprise donne ainsi accès à toutes sortes de données, et notamment de données constituées d'observations, de propos informels, qui permettent de saisir les perceptions et les significations que les acteurs attribuent à la réalité et à leurs actions, comme le souligne Dulaurans (2012), ou encore de saisir la culture d'un groupe social (Schouten et McAlexander, 1995). L'accès à ces discours informels a donc constitué un matériau précieux, non pas pour l'écriture de notre travail puisque nous nous sommes interdit d'utiliser des verbatim de propos informels, mais pour notre compréhension du système informel de l'entreprise et du système de représentations (Delahaye, 2008).

Le statut de salarié se caractérise aussi par l'intégration dans un service, dans notre cas la Direction Égalité professionnelle. Un avantage majeur de cette intégration réside dans le fait qu'il s'agit de l'endroit où se construit la politique d'égalité professionnelle de l'entreprise. Nous étions donc une observatrice privilégiée des processus présidant à cette construction. En outre, cette position nous garantissait que notre travail pouvait être utile pour l'égalité professionnelle en donnant à la Direction Égalité professionnelle des clés de compréhension de l'appropriation et des effets des politiques mises en place, mais aussi en garantissant que ces clés seraient congruentes avec la réalité sociale et culturelle de l'entreprise (Cabé et Robert-Tanguy, 2008), du fait justement de notre intégration dans cette réalité.

L'accès au terrain a également été facilité par notre statut de salariée de l'entreprise : nous avons en effet été agréablement surprise par la facilité à obtenir des entretiens. Une hypothèse interprétative de cette facilité est que notre statut de salariée donnait à notre requête une légitimité peut-être plus grande que quand il s'agit d'acteurs externes.

Enfin, un autre type d'information rendu plus accessible par notre position réside dans les réactions des acteurs aux restitutions de nos travaux. L'étape de la restitution peut en effet être considérée comme une étape essentielle du processus de recherche, en permettant de vérifier la pertinence de l'analyse et son intérêt pour l'action (Friedberg, [1993] 1997). Or, nous avons eu l'occasion d'effectuer de nombreuses restitutions, notamment des restitutions systématiques auprès des entités ayant fait l'objet d'études de cas, mais aussi des restitutions à chaque étape de notre travail auprès de la Direction Égalité professionnelle. L'organisation de ces restitutions était facilitée par notre position de salariée de l'entreprise, et nous avons pu avoir des retours et des réactions sur ces restitutions, d'une part lors de ces moments formalisés de restitution, mais aussi lors d'échanges plus informels également facilités par cette position. Nous verrons *infra* la manière dont nos résultats ont été pris en compte par l'entreprise, et les réflexions que cela a pu nous inspirer sur les conditions d'efficacité d'une restitution d'un travail de recherche auprès d'acteurs de l'entreprise.

Un dernier avantage réside dans le fait que, même si tous les types d'intervention en entreprise comportent un risque d'instrumentalisation par l'entreprise (Guillaume et Pochic, 2011), la posture de salarié donne aussi des moyens de limiter cette instrumentalisation : nous avons reçu plusieurs fois des demandes sur la meilleure manière de communiquer sur notre travail, ou des demandes de relecture pour vérifier que notre propos n'était pas déformé. Enfin, cette utilisation de notre travail a été un moyen d'avoir accès à des matériaux, donc nous avons pu considérer qu'il s'agissait d'une forme de « don-contre-don » (Mauss, 1950) : par exemple, nous avons présenté les résultats de l'enquête par questionnaire auprès des managers réalisée dans le cadre du bilan de l'accord 2011-2014 lors de la première séance de la négociation de l'accord 2014-2017, ce qui nous a ouvert l'accès à cette séance puis aux séances suivantes, alors même que nous n'avions plus de présentations à effectuer pour les autres séances.

### ***L'enjeu de la prise de recul***

Cependant, cette intégration, qui facilite donc l'accès à l'information et le recueil de matériaux, catalyse le phénomène de chevauchement entre le sujet d'étude et l'observateur

(Devereux, 1967) qui provoque une « angoisse » déformant pour l'observateur la perception et l'interprétation des données. Pour contrôler cette déformation, l'observateur peut alors chercher à se comprendre lui-même en tant qu'observateur, et ainsi prendre un double recul, vis-à-vis de son sujet d'étude et vis-à-vis de lui-même.

Or, dans le cas d'une thèse en entreprise, la prise de recul est probablement plus difficile, car l'observateur est soumis à des processus de diffusion de la culture d'entreprise qui restreignent la capacité à prendre du recul vis-à-vis des discours et pratiques de l'entreprise (Kunda, 2006). Il faut alors s'attacher à déconstruire ces discours et pratiques, pour conserver une « distance critique » qui caractérise les sciences humaines et sociales (Alter, 2008). Mais il est relativement difficile de travailler dans et pour une entreprise sans en épouser *a minima* la culture. Une solution peut être de considérer que l'on ne travaille pas « pour » l'entreprise. Mais nous avons fait le choix de considérer que notre travail pouvait apporter quelque chose à l'entreprise, et donc que nous travaillions « pour » l'entreprise. Il nous a alors fallu considérer que c'était justement notre possibilité de prise de recul qui pouvait bénéficier à l'entreprise.

Notons ici une différence fondamentale entre la posture du consultant, qui est payé par l'entreprise pour produire des résultats souvent prédéfinis, et dont la situation économique peut souvent dépendre de la pérennité de sa relation avec l'entreprise cliente, ce qui nécessite de produire un climat de confiance et finalement d'avoir pour but ultime le service au client (Boni-Le Goff, 2010b), et la posture du doctorant en CIFRE, qui dispose d'un soutien académique lui permettant de protéger et d'assurer son recul critique, et dont la situation financière est préservée par un contrat de travail relativement stable et un financement en partie garanti par des fonds publics.

Dans le cas de ce travail, un autre élément facilitateur de la prise de distance a été l'accès à la base de données RH, du fait du pouvoir distanciateur des données et méthodes statistiques qui transforment les acteurs en individus, diminuant ainsi les dimensions interpersonnelles.

Cependant, comme on l'a déjà évoqué, le doctorant en CIFRE peut se trouver en situation de « don-contre-don » (Mauss, 1950). En effet, l'entreprise le paie, lui offre un accès à un terrain, lui « donne » donc ; en échange, le doctorant peut se sentir obligé de retourner ce don. Or, se trouver dans une situation où le travail de recherche n'est pas utile à l'entreprise rend difficile ce don autrement que par un sentiment d'allégeance à l'entreprise ou au service, ce qui peut empêcher la prise de recul. Au contraire, la conviction que le travail de recherche

sera utile à l'entreprise, et que ce sont justement la rigueur et la scientificité du travail qui garantiront son utilité (Flamant et Granier, 2008), permet d'entrer dans la relation de « don-contre-don » sans que la rigueur du travail de recherche en pâtisse. C'est la ligne que nous avons cherché à suivre tout au long de cette thèse en entreprise. Nous avons ainsi adopté une démarche de recherche-intervention dont nous avons présenté les principes, énoncés par David (2000), dans le chapitre 2 de ce travail (*cf.* p. 122). Au-delà des paradigmes épistémologiques dont Cazal (2015) critique l'institutionnalisation dans les sciences de gestion, il s'agissait plus généralement d'adopter une démarche « constructiviste », « *dans un mouvement continu de capitalisation des expériences issues des pratiques, de rupture critique par rapport aux représentations que ces pratiques suscitent et de nouvelle mise à l'épreuve des connaissances dans les situations de la vie professionnelle* » (Dauberville, Gilbert et Pigeyre, 1996, p. 101).

La posture de doctorant en entreprise présente donc des avantages et inconvénients. L'enjeu le plus important semble être celui de la coexistence entre, d'un côté, la prise de recul et la distance critique, et, d'un autre côté, une relation de proximité qui facilite la coopération entre le doctorant et l'entreprise.

Ce travail de recherche présente donc des apports théoriques sur plusieurs dimensions : apports sur la notion d'appropriation alimentés par nos résultats empiriques, sur la perspective appropriative des dispositifs de gestion et sur le concept de logiques institutionnelles ; apports dans le champ de l'égalité professionnelle ; apports méthodologiques du fait de la combinaison des méthodes ; et apports épistémologiques du fait de notre position de doctorante en CIFRE.

Cependant, il nous paraît essentiel d'en documenter également les apports pratiques et managériaux.

## *Discussion sur les contributions pratiques et ouverture vers l'action*

Comme le soulignent Dietrich, Pigeyre et Vercher-Chaptal (2015), la dimension de l'action constitue une préoccupation fondamentale des sciences de gestion. Elles prônent ainsi « *[une évolution des] sciences de gestion dans une voie plus réflexive permettant de penser et de mettre en débat les différentes finalités de l'entreprise pour mieux orienter ses actions et les articuler avec les enjeux de la société* » (p. 180). Il semble donc nécessaire de revenir ici sur les apports pratiques et managériaux de ce travail de recherche, notamment sur la politique d'égalité professionnelle, et plus généralement les politiques RH.

## **Les politiques d'égalité professionnelle : diagnostic et pistes d'action**

Nous avons cherché tout au long de notre travail à partager nos résultats avec l'équipe Égalité professionnelle, sous différentes formes (textes rédigés, restitutions orales, échanges informels...). Nous avons également pu communiquer sur nos travaux dans d'autres instances d'Orange. Ces travaux ont permis d'apporter aux acteurs de l'entreprise une connaissance un peu différente sur l'égalité professionnelle, par exemple en apportant une compréhension supplémentaire de la façon dont la politique d'égalité professionnelle est déclinée au niveau des entités, ou encore en apportant de nouveaux outils de mesure de l'écart salarial.

Au-delà de ces connaissances, nos travaux ont également pu être parfois accompagnés de préconisations. Ainsi, une de nos préconisations suite à notre étude sur les budgets de correction des dépositionnements consistait en une formation et une professionnalisation plus approfondie des acteurs RH participant à ce processus (*cf.* p. 289). Cette préconisation a été reprise dans l'accord Égalité professionnelle de 2014. Dans un autre registre, nos travaux avaient entre autres mis en exergue le fait que, dans certains cas, le diplôme demandé n'était pas en adéquation avec le poste (sur les métiers de la technique d'intervention par exemple, comme on l'a vu, *cf.* p. 223), et ce résultat a largement été repris, notamment pour souligner le bien-fondé des dispositifs de recrutement non uniquement fondés sur le CV mais utilisant des méthodes de sélection telles que la méthode de recrutement par simulation, une préconisation également présente dans l'accord Égalité professionnelle de 2014. Enfin, une autre de nos préconisations, portant sur le contenu de la communication sur l'accord (*cf.* p. 288),



notamment le fait de communiquer sur le sens et l'intérêt des mesures, a été suivie dans certaines entités après la signature de l'accord de 2014. Nous avons nous-même produit un support de communication sur l'accord de 2014 suivant ces préconisations, que nous avons présenté dans les entités dans lesquelles nous avons réalisé nos études de cas.

On peut ici se pencher sur la manière dont nos résultats et préconisations ont été reçus par l'entreprise. En règle générale, nous avons été très satisfaite par l'utilisation de nos travaux, notamment parce que cela a donné lieu à des actions non négligeables, telles que l'inscription de mesures dans l'accord de 2014. Cependant, nous avons pu observer plusieurs fois des freins, notamment quand nos préconisations portaient par exemple sur des changements en profondeur de processus. Cela a notamment été le cas sur la question de la promotion, qui est comme on l'a vu un sujet délicat puisque les budgets additionnels de promotion pour les femmes et les mesures de l'accord 2011-2014 n'ont pas permis jusqu'à présent d'augmenter la probabilité d'accès, toutes choses égales par ailleurs, des femmes aux postes à responsabilités (*cf.* p. 255). On a vu la complexité du processus de promotion chez Orange, qui freine dans une certaine mesure la possibilité de progresser sur cette thématique : promotions rares, faible mobilité, système d'appels à candidatures, peu de promotions sur poste, rôle prépondérant du manager (*cf.* p. 256 et suivantes)... Ces éléments ont été présentés à la Direction Égalité professionnelle et dans d'autres instances, notamment locales, mais n'ont pas été suivis d'effet, au motif que le processus de promotion est impossible à changer. On retrouve ici une des limites soulignées par Schön (1983) à la réception de résultats de travaux de recherche par des praticiens en entreprise, à savoir la conviction qu'il est impossible de changer certaines choses.

Il est également intéressant ici de constater que les travaux qui ont été le mieux reçus au sein de l'entreprise sont les travaux combinant une approche quantitative et une approche qualitative – nous avons d'ailleurs pu en présenter une partie au DRH d'Orange. Les travaux uniquement qualitatifs ou uniquement quantitatifs ont certes été pour certains utilisés, mais n'ont pas rencontré le même succès. Cela peut être dû à la très forte confiance que les acteurs de l'entreprise accordent aux chiffres (issus ici du matériau quantitatif), et à leur besoin d'obtenir des préconisations (plutôt issues ici du matériau qualitatif). Cela renforce encore l'intérêt de la combinaison des méthodes qualitatives et quantitatives dans le cadre d'un travail de recherche mené en sciences humaines et sociales, et dans le champ de l'entreprise.

Finalement, notre travail de recherche présente donc des contributions pratiques pour l'entreprise, en apportant une connaissance utile pour l'orientation et la construction de la politique, mais aussi des préconisations et pistes pour l'action.

## **La question plus générale des politiques RH**

La politique d'égalité professionnelle fait partie des politiques RH, et elle constitue même une politique RH particulièrement intéressante du fait de sa transversalité aux différents processus RH. Les méthodes utilisées et certains résultats obtenus ici sur l'égalité professionnelle apportent alors probablement également des clés pour comprendre les politiques RH plus généralement.

Ainsi, du point de vue des méthodes, il semble que la combinaison d'approches utilisées ici pourrait être exportée à l'étude d'autres politiques RH : l'identification d'entités dans lesquelles mener une étude sur la mise en œuvre locale des processus RH et de la politique RH considérée, l'utilisation de la base de données du personnel, une réflexion conjointe sur l'appropriation et les effets de la politique, une étude des facteurs structurant la construction de la politique, auraient du sens sur d'autres politiques RH. On souhaite insister ici sur l'apport pratique que peut représenter la compréhension des facteurs structurant la construction et l'appropriation, et donc les effets, d'une politique RH, notamment quand elle est à la fois négociée et non négociée, ce qui peut être le cas de nombreuses politiques RH (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, Qualité de vie au travail...). Comprendre ce qui structure le choix d'inscrire certaines mesures dans l'accord ou pas représente par exemple un apport non négligeable pour l'action, en éclairant les logiques de négociation et de construction de politiques d'entreprise.

Notons de plus que l'égalité professionnelle semble constituer un révélateur du fonctionnement RH plus global de l'entreprise. Ainsi, nous avons par exemple pu constater sur l'exemple des budgets de promotion additionnels pour les femmes qu'il pouvait exister des incohérences ou du moins des difficultés d'articulation entre des politiques RH, ici, le budget additionnel et le processus de promotion (*cf.* p. 263). De la même façon, on a pu mettre en exergue une professionnalisation inégale des différents acteurs RH, surtout au niveau local, par exemple sur la rémunération et la correction des écarts salariaux (*cf.* p. 230). En entrant par l'angle de l'égalité professionnelle, on voit donc surgir des modes de

fonctionnement propres aux RH d'Orange : la politique d'égalité professionnelle et son application constituent alors des révélateurs du fonctionnement de la GRH dans l'entreprise. Cela semble constituer un apport pratique supplémentaire de notre travail.

Finalement, notre travail s'inscrit dans une réflexion sur la différence entre la politique (le prescrit) et les pratiques (le réel), et souligne l'importance de s'intéresser au comportement des acteurs pour bien les distinguer (Cadin, Guérin et Pigeyre, 2007, p. 7). Il plaide ainsi pour que les concepteurs d'une politique se penchent sur les effets qu'elle produit sur les pratiques, et prennent en considération les systèmes locaux dans leur construction de la politique.

Cependant, notre travail présente également des limites qu'il convient de présenter ici, et qui permettent d'identifier de nouvelles perspectives de recherche.

## *Discussion sur les limites et perspectives de recherche*

Une première limite de notre travail réside dans sa faible potentialité de généralisation statistique, et donc de validité externe. En effet, comme le rappelle Yin ([1984] 1989, p. 33), les études de cas permettent une généralisation théorique (*analytic generalization*) et non pas statistique (*statistical generalization*). Ici, les particularités du cas d'Orange (notamment, ancienne administration, crise sociale, secteur des télécommunications) diminuent peut-être la possibilité de généraliser certains résultats obtenus, notamment sur la conviction de nombreux salariés selon laquelle il y a peu d'inégalités professionnelles dans l'entreprise, ou sur les facteurs structurant la construction de la politique, par exemple l'importance attachée à l'innovation dans les politiques RH et aux politiques RH plus généralement, ou à l'image employeur. Djabi (2014) souligne ainsi que la singularité des contextes et leur faible substituabilité constituent une limite à la transférabilité et à la validité externe des études de cas. Une possibilité pour remédier à cette faible possibilité de généralisation serait d'utiliser des données issues de la statistique publique. Ainsi, l'enquête REPONSE de la DARES peut apporter des éléments sur la négociation relative à l'égalité professionnelle, et les données salariales issues des DADS peuvent alimenter une étude statistique sur les écarts salariaux en France. L'appariement de ces deux enquêtes pourrait donc permettre de généraliser l'étude du lien entre la politique formalisée dans un accord et l'atteinte de l'objectif de l'égalité salariale. Une autre possibilité serait de constituer une base de données à partir des accords d'entreprise sur l'égalité professionnelle, qui sont en accès libre : cela permettrait par exemple de constituer une source d'informations sur le contenu des accords d'entreprise et leur évolution au fil du temps.

Une autre limite porte sur certains matériaux mobilisés et certaines méthodes utilisées. Comme on l'a vu, la base de données RH ne comprend pas d'information suffisamment fiable sur le diplôme (*cf.* p. 115), ce qui peut réduire la portée des études menées sur l'égalité salariale ou l'égalité dans l'accès aux postes à responsabilités. Améliorer l'information sur le diplôme dans cette base pourrait constituer un axe de progrès pour l'entreprise, qui lui permettrait notamment de mieux connaître sa population. En outre, nous avons effectué de l'observation participante dans le cadre de la négociation de l'accord de 2014, ce qui nous a empêchée de mener une observation en profondeur sur les propos et attitudes des différents protagonistes (*cf.* p. 113). Cependant, nous avons cherché à compenser cela en menant également des entretiens approfondis auprès des négociateurs (*cf.* p. 114).

Enfin, notre travail souligne en creux des questions qui nous semblent ouvrir des perspectives de recherche particulièrement intéressantes, autour de la notion d'appropriation, et autour de la cohérence des politiques RH.

Ainsi, nous avons vu que notre travail révélait différentes situations d'appropriation, soulignant l'incomplétude de cette notion, ce qui ouvre des perspectives de recherche autour de cette thématique.

Ensuite, notre travail invite à initier une réflexion sur la cohérence des politiques RH, sujet auquel s'intéressent certains travaux de gestion (Wannenmacher, 2006). En effet, nous avons vu au travers de l'étude de l'appropriation que la politique d'égalité professionnelle entre parfois en contradiction avec d'autres politiques RH, comme dans le cas du budget de promotion additionnel spécifique pour les femmes qui s'articule difficilement avec le processus de promotion en vigueur chez Orange. Nous avons également vu, au travers de l'étude du processus de négociation, le souci qu'ont les négociateurs de la Direction de ne pas empiéter sur le champ d'autres accords, pour ne pas contredire d'autres politiques, sans donc pour autant aboutir à une cohérence totale de la politique d'égalité professionnelle avec les autres politiques RH. Cela pose alors la question de la cohérence des politiques RH entre elles, question d'intérêt tant académique que managérial. Plus précisément, cette question de la cohérence des politiques RH incite à mobiliser une approche systémique des politiques RH, trop souvent cloisonnées. L'égalité professionnelle semble constituer un angle privilégié pour observer cette question de la cohérence, du fait notamment de sa transversalité.

## Bibliographie

---

- Acker J. (1989), *Doing Comparable Worth. Gender, Class, and Pay Equity*, Philadelphia, Temple University Press.
- Acker J. (1990), « Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations », *Gender and Society*, vol. 4, n°2, June, p. 139-158.
- Adam G. (1966), « Stratégies syndicales et types d'organisation », *Revue française de science politique*, vol. 16, n°5, p. 845-868.
- Albenga V. et Bachmann L. (2015), « Appropriations des idées féministes et transformation de soi par la lecture », *Politix*, vol. 1, n°109, p. 69-89.
- Alber A. (2013), « Un plafond de verre plus bas dans la fonction publique ? Une comparaison public/privé de l'accès des femmes aux fonctions d'encadrement », *Travail, genre et sociétés*, vol. 2, n°30, p. 129-154.
- Allard-Poesi F. (2003), « Coder les données », in Giordano Y. (dir.), *Conduire un projet de recherche dans une perspective qualitative*, Caen, EMS, p. 245-290.
- Allard-Poesi F. et Maréchal G. (2014), « Construction de l'objet de la recherche », in Thiétart R.-A. (dir.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, p. 47-75.
- Allard-Poesi F. et Perret V. (2003), « La recherche-action », in Giordano Y. (dir.), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, EMS (Éditions Management & Société), p. 85-132.
- Allard-Poesi F. et Perret V. (2014), « Fondements épistémologiques de la recherche », in Thiétart R.-A. (dir.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, p. 14-46.
- Alonzo P. (1995), « Employés de bureau : le genre masculin n'est pas neutre », *Les Cahiers du Mage, Différences de sexe sur le marché du travail. Mixité des formations, mixité des professions*, p. 43-51.
- Alter N. (2000), *L'Innovation ordinaire*, Paris, PUF.
- Alter N. (2008), « 1968-2008 : du sociologue critique à la critique sociologique », *Sociologies pratiques*, vol. 1, n°16, p. 131-135.
- Amintas A. et Junter A. (2009), « L'égalité prise au piège de la rhétorique managériale », *Cahiers du genre*, vol. 2, n°47, p. 103-122.
- Amossé T. et Jacod O. (2008), « Salariés, représentants du personnel et directions : quelles interactions entre les acteurs des relations sociales en entreprise ? », in Amossé T., Bloch-London C. et Wolff L. (dir.), *Les Relations sociales en entreprise*, Paris, La Découverte, p. 165-191.
- Andrien L. (2014), « Sociologie des outils de gestion. Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion », *Annales des Mines – Gérer et comprendre*, vol. 2, n°116, p. 92-94.
- Angeloff T. et Laufer J. (2007), « Genre et organisations », *Travail, genre et sociétés*, vol. 1, n°17, p. 21-25.

- ANACT (2008), « Les accords d'égalité professionnelle de branches et d'entreprises – Analyse comparative sur la période 2005-2008 », Étude coordonnée par Chappert F. et Raoult N. (ANACT).
- APEC (2012), « Attitudes et comportements des entreprises en matière d'égalité professionnelle », *L'Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, État des lieux*.
- APEC (2013), « Le salaire des femmes cadres », *Les études de l'emploi cadre*, n°8.
- APEC (2014), « La seconde partie de carrière : comparaison hommes/femmes », *Les études de l'emploi cadre*, n°11, mars.
- APEC (2015), « Les écarts de salaire hommes-femmes. Édition 2015 », *Les études de l'emploi cadre*, n°31, mars.
- Appay B. (1997), « Précarisation sociale et restructurations productives », in Appay B. et Thébaud-Mony (dir.), *Précarisation sociale, travail et santé*, Paris, IRESO, p. 509-553.
- ARCEP (2006), *Rapport public d'activité 2006 de l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes*, La Documentation française.
- Ardura A. et Silvera R. (2001), « L'égalité hommes/femmes : quelles stratégies syndicales ? », *Revue de l'IRES*, vol. 3, n°37.
- Argouarc'h J. et Calavrezo O. (2013), « La répartition des hommes et des femmes par métiers. Une baisse de la ségrégation depuis 30 ans », *DARES Analyses*, septembre.
- Aristote, *Éthique à Nicomaque*, Paris, Vrin.
- Arnaud S., Frimousse S. et Peretti J.-M. (2009), « Gestion personnalisée des Ressources humaines : implications et enjeux », *Management & Avenir*, vol. 8, n°28, p. 294-314.
- Backouche I., Godechot O. et Naudier D. (2009), « Un plafond à caissons : les femmes à l'EHESS », *Sociologie du travail*, vol. 51, p. 253-274.
- Bancel-Charensol L. et Jougleux M. (2004), « L'impact des outils de gestion sur le travail en 'front-office' », *Travail et Emploi*, n°99, p. 81-97.
- Barottin M. (2011), « Sociologie et statisticien : coopérer dans l'autonomie », *Sociologies pratiques*, vol. 2, n°23, p. 125-126.
- Batlle A. (2014), *Les femmes valent-elles moins cher que les hommes ? Sur les inégalités de salaires entre les femmes et les hommes*, Paris, Belin.
- Baudelot C. et Establet R. [1992] (2006), *Allez les filles ! Une révolution silencieuse*, Paris, Seuil.
- Baudelot C. et Establet R. (2001), « La scolarité des filles à l'échelle mondiale », in Blöss T. (dir.), *La Dialectique des rapports hommes-femmes*, Paris, PUF, p. 103-124.
- Baudelot C. et Gollac M. (2003), *Travailler pour être heureux ? Le bonheur et le travail en France*, Paris, Fayard.
- Beaujolin-Bellet R., Lebrais F. et Paucard D. (2012), « Les modes de gestion des restructurations : quoi de neuf ? », *La Revue de l'IRES*, vol. 1, n°72, numéro spécial : « Modes de gestion des restructurations », p. 1-28.

- Beauvoir R., Chanteloup G., Minni C., NGuyen L., Rémy V. et Rey M. (2013), « Emploi, chômage, population active : bilan de l'année 2012 », *DARES Analyses*, juin, n°37.
- Bender A.-F. (2004), « Égalité professionnelle ou gestion de la diversité. Quels enjeux pour l'égalité des chances ? », *Revue française de gestion*, vol. 4, n°151, p. 205-217.
- Bender A.-F. et Pigeyre F. (2004), « De l'égalité professionnelle à la gestion de la diversité : quels enjeux pour la gestion des carrières des femmes ? », in Cerdin J.-L., Guerrero S., et Roger A. (dir.), *Gestion des carrières*, Paris, Éditions Vuibert, p. 189-207.
- Bensussan C., Branchu C. et Laloue F. (2013), *La Politique d'égalité professionnelle en France – éléments de comparaison avec le Québec, la Belgique et la Suède*, Inspection générale des affaires sociales, janvier.
- Bereni L. (2011), « Le discours de la diversité en entreprise : genèse et appropriations », *Sociologies pratiques*, vol. 2, n°3, p. 9-19.
- Bereni L., Marry C., Pochic S. et Revillard A. (2011), « Le plafond de verre dans les ministères : regards croisés de la sociologie du travail et de la science politique » *Politiques et management public* [en ligne]. URL : <https://pmp.revues.org/pdf/4141>.
- Bereni L. et Revillard A. (2007), « Des quotas à la parité : 'féminisme d'état' et représentation politique », *Genèses*, vol. 2, n°67, p. 5-23.
- Bergeron H., Castel P. et Nouguez É. (2011), « Un entrepreneur privé de politique publique », *Revue française de sciences politiques*, vol. 61, p. 201-229.
- Berrebi-Hoffmann I. et Boussard V. (2005), « Au nom de la norme : gouvernance et outils de gestion », *Sociologies pratiques*, vol. 1, n°10, p. 1-6.
- Berry M. (1983), « Une technologie invisible. L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains », CRG-1133, *Cahiers du laboratoire*, p. 1-60.
- Bertho-Lavenir C. (1991), *L'État et les télécommunications en France et à l'étranger, 1837-1987*, Actes du colloque, Paris, Librairie Droz.
- Béthoux É., Desage G., Mias A. et Pélisse J. (2011), « La « drôle de crise » de la CFE-CGC : hésitations stratégiques et distorsions organisationnelles d'un syndicalisme catégoriel », *Travail et emploi*, n°128.
- Béthoux É. et Mias A. (dir.) (2014), « Les régulations de la relation d'emploi à l'épreuve de la crise », *Réalisation de post-enquêtes à l'enquête Relations professionnelles et négociations d'entreprise REPONSE 2010-2011*, Rapport pour la DARES.
- Bihel A. (2014), *À la télévision, les hommes parlent, les femmes écoutent ! Sur la place des femmes à la télévision*, Paris, Belin.
- Black S.E. et Brainerd E. (2002), "Importing Equality? The Impact of Globalization on Gender Discrimination", *Discussion Paper Series*, IZA, August.
- Blanchard S., Le Feuvre N. et Metso M. (2009), « Les femmes cadres et dirigeantes d'entreprise en Europe. De la sous-représentation aux politiques de promotion de l'égalité dans la prise de décision économique », *Informations sociales*, vol. 1, n°151, p. 72-81.
- Blanchard S., Boni-Le Goff I. et Rabier M. (2013), « Une cause de riches ? L'accès des femmes au pouvoir économique », *Sociétés contemporaines*, vol. 1, n°89, p. 101-130.



- Blinder A.S. (1973), "Wage Discrimination: Reduced Form and Structural Estimates", *The Journal of Human Resources*, vol. 8, n°4, p. 436-445.
- Bloch-London C. et Pélisse J. (2008), « L'évolution du cadre légal des relations professionnelles : entre foisonnement juridique et renouvellement des acteurs, une appropriation sélective des dispositifs », in Amossé T., Bloch-London C. et Wolff L. (dir.), *Les relations sociales en entreprise*, Paris, La Découverte, p. 102-122.
- Boltanski L. et Thévenot L. (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.
- Boni-Le Goff I. (2010a), « Le développement des réseaux de femmes cadres en France : enjeux et limites d'une démarche collective », in *Carrières des femmes en entreprise et dans la recherche publique. Quelles solutions pour les valoriser ?*, Association Femmes et Sciences, Actes du colloque du samedi 10 octobre, p. 122-136.
- Boni-Le Goff I. (2010b), « Pratiques et identités professionnelles dans le conseil en management en France : entre ethos du service au client et pression du 'up or out' », SociologieS, Dossiers, *L'essor des métiers du conseil : dynamiques et tensions*. URL : <http://sociologies.revues.org/3072>
- Boni-Le Goff I. (2012), « 'Ni un homme, ni une femme, mais un consultant.' Régimes de genre dans l'espace du conseil en management », *Travail et emploi*, n°132, octobre-décembre [en ligne]. URL : <http://travailemploi.revues.org/5815>
- Bourdieu P. (1998), *La Domination masculine*, Paris, Le Seuil.
- Bourguignon A. et Jenkins A. (2004), « Changer d'outils de contrôle de gestion ? De la cohérence instrumentale à la cohérence psychologique », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 7, n°3, p. 3161.
- Boussard V. (2005a), « Entretien avec Ève Chiapello », *Sociologies pratiques*, vol. 1, n°10, p. 9-12.
- Boussard V. (2005b), « Entretien avec Gilbert de Terssac », *Sociologies pratiques*, vol. 1, n°10, p. 13-16.
- Boussard V. (2009), « L'incontournable évaluation des performances individuelles : entre l'invention d'un modèle idéologique et la diffusion de dispositifs pratiques », *Nouvelle revue de psychologie*, vol. 2, n°8, p. 37-52.
- Bouville G. (2014), « Absentéisme et conditions de travail au féminin : une frontière méconnue au sein des organisations », *Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, vol. 2, n°11, p. 3-22.
- Bozio A., Dormont B. et García-Peñaloza C. (2014), « Réduire les inégalités de salaire entre les femmes et les hommes », *Les notes du conseil d'analyse économique*, n°17, octobre 2014.
- Brabet J. (1988), « Faut-il encore parler d'approche qualitative et d'approche quantitative ? », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. III, n°1/88, p. 75-89.
- Brabet J. (1993), « La Gestion des Ressources Humaines en trois modèles », in Brabet J. (dir.), *Repenser la Gestion des Ressources Humaines ?*, Paris, Economica, p. 69-141.

- Brabet J. (1996), « Peut-on enseigner autre chose que le modèle instrumental en GRH ? », *Séminaire GRESUP*, Séance du 10 décembre [en ligne]. URL : <http://www.annales.org/gc/1999/gc12-99/72-85.pdf>.
- Brandl J., Mayrhofer W. et Reichel A. (2008), “The Influence of Social Policy Practices and Gender Egalitarianism on Strategic Integration of Female HR Directors”, *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 19, n°11, p. 2113-2131.
- Briscoe F. et Safford S. (2008), “The Nixon-in-China Effect : Activism, Imitation, and the Institutionalization of Contentious Practices”, *Administrative Science Quarterly*, n°53, p. 460-491.
- Brugeilles C., Cromer I. et Cromer S. (2002), « Les représentations du masculin et du féminin dans les albums illustrés, ou comment la littérature enfantine contribue à élaborer le genre », *Population*, vol. 57, n°2, p. 261-292.
- Bruna M.-G. (2013), « Le portage d’une politique diversité comme processus de changement organisationnel : phénoménologie et jeux d’acteurs », *Questions de management*, n°3, p. 25-36.
- Brunet S. et Dumas M. (2012), « Bilan de l’application des dispositifs promouvant l’égalité professionnelle entre femmes et hommes », *Étude du Conseil économique, social et environnemental*.
- Bureau M.-C. et Marchal E. (2005), « Pluralité des marchés du travail et qualités des intermédiaires », *Documents de travail du CEE*, n°45, novembre.
- Burt R. S. (1998), « The Gender of Social Capital », *Rationality and Society*, vol. 10, p. 5-46.
- Buscatto M. (2009), « Syndicaliste en entreprise. Une activité si ‘masculine’ », in Filleule O. et Roux P. (dir.), *Le sexe du militantisme*, Paris, Presses de Sciences Po, p. 75-91.
- Buscatto M. et Fusulier B. (2013), « Présentation. Les ‘masculinités’ à l’épreuve des métiers féminins », *Recherches sociologiques et anthropologiques*, vol. 44, n°2, 2013, *Transgresser le genre au travail : des hommes dans des domaines professionnels « féminins »*, p. 1-19.
- Cabé M.-H. et Robert-Tanguy P. (2008), « L’intervention sociologique : (re)donner du sens à des pratiques gestionnaires », *Sociologies pratiques*, vol. 1, n°16, p. 39-54.
- Cadin L., Guérin F. et Pigeyre F. (2007), *Gestion des Ressources humaines*, Paris, Dunod.
- Campbell D.T. (1975), “Degrees of Freedom and the Case Study”, *Comparative Political Studies*, vol. 8, p. 178-193.
- Cappellin P. (2010), « Plafond, parois de verre ou ciel de plomb ? De la persistance des inégalités », *Cahiers du genre*, vol. 1, n°48, p. 31-57.
- Carton S., de Vaujany F.-X., Perez M. et Romeyer C. (2006), « Vers une théorie de l’appropriation des outils de gestion informatisés : une approche intégrative », *Management & Avenir*, vol. 3, n°9, p. 159-179.
- Castel P. et Friedberg E. (2010), “Institutional Change as an Interactive Process: The Case of the Modernization of the French Cancer Centers”, *Organization Science*, vol. 21, n°2, March-April 2010, p. 311-330.
- Cazal D. (2015), « Faut-il encore parler de paradigmes en sciences de gestion ? », in Dietrich A., Pigeyre F. et Vercher-Chaptal C. (dir.), *Dérives et perspectives de la gestion*.

- Échanges autour des travaux de Julienne Brabet*, Villeneuve d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, p. 57-71.
- Cech E. A. et Blair-Loy M. (2010), "Perceiving Glass Ceiling? Meritocratic versus Structural Explanations of Gender Inequality among Women in Science and Technology", *Social Problems*, vol. 57, n°3, p. 371-397.
- Chaintreuil L. et Épiphanie D. (2013), « 'Les hommes sont plus fonceurs mais les femmes mieux organisées' : quand les recruteur-e-s parlent du sexe des candidat-e-s », *Bref du CEREQ*, n°315, octobre 2013.
- Chanel A. (2007), « Thomas Philippon, *Le Capitalisme d'héritiers. La crise française du travail* », *Lectures*, Les comptes rendus. URL : <http://lectures.revues.org/448>
- Chaput H. et Wolff L. (2008), « L'évaluation des politiques salariales dans les établissements français », in Amossé T., Bloch-London C. et Wolff L. (dir.), *Les Relations sociales en entreprise*, Paris, La Découverte.
- Charbeau L. (2009), « Inégalités de carrières entre hommes et femmes. Une approche par les conventions d'évaluation. Analyse des trajectoires professionnelles des cadres et ETAM chez un constructeur automobile », Thèse de Doctorat en Économie, Université Paris-Nanterre, décembre.
- Charbeau L. et de Larquier G. (2010), « Comment évaluer une politique d'égalité professionnelle dans l'entreprise ? Le cas des femmes ETAM chez un constructeur automobile », *Relief, Échanges du CEREQ*.
- Château Terrisse P. (2012), « Le dispositif de gestion des organisations hybrides, régulateur de logiques institutionnelles hétérogènes ? Le cas du capital-risque solidaire », *Management & Avenir*, vol. 4, n°54, p. 145-167.
- Château Terrisse P. (2013), « Les outils de gestion, transporteurs et régulateurs des logiques institutionnelles. Cas de deux organisations de capital-risque solidaire », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris-Est, novembre.
- Château Terrisse P. et Jougleux M. (à paraître), « L'outil de gestion, médiateur de tensions organisationnelles enracinées. Les dossiers d'investissement de deux fonds de capital-risque solidaire ».
- Chiapello È. et Gilbert P. (2012), « Les outils de gestion : producteurs ou régulateurs de la violence psychique au travail ? », *Le travail humain*, vol. 75, p. 1-18.
- Chiapello È. et Gilbert P. (2013), *Sociologie des outils de gestion. Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*, Paris, La Découverte.
- Cobb-Clark D.A. (2001), "Getting Ahead: The Determinants of and Payoffs to Internal Promotion for Young U.S. Men and Women", *IZA Discussion Paper Series*, n°288.
- Cohen S. (1999), « Enquêtes au sein d'un 'milieu difficile' : les responsables de la politique étrangère et de défense », in Cohen S. (dir.), *L'Art d'interviewer les dirigeants*, Paris, PUF, p. 34-49.
- Colin C. (1999), « Carrières et salaires : une comparaison hommes/femmes », in *Égalité entre femmes et hommes : aspects économiques*, Rapport du CAE, Annexe B, p. 161-168.
- Cooper E.A. et Barrett G.V. (1984), "Equal Pay and Gender: Implications of Court Cases for Personnel Practices", *Academy of Management Review*, vol. 9, n°1, p. 84-94.

- Couppié T., Dupray A. et Moullet S. (2012), « Ségrégation professionnelle et salaires en début de carrière : regard sur quelques professions », *Formation Emploi*, n°118.
- Cousin O. (2007), « La construction des inégalités homes-femmes dans l'entreprise. Une analyse de cas dans la métallurgie », *Sociologie du travail*, n°49, p. 195-219.
- Coutrot T. (2003), « Responsabilité sociale des entreprises, ou contrôle démocratique des décisions économiques ? », *L'Économie politique*, 2003, vol. 2, n°18, p. 7-25.
- Croity-Belz S., Almudever B., Cayado V. et Lapeyre N. (2010), « L'insertion des femmes dans des métiers dits masculins : trajectoires atypiques et transfert d'acquis d'expériences », in Croity-Belz S., Preteur Y. et Rouyer V. (dir.), *Genre et socialisation de l'enfance à l'âge adulte*, ERES « Hors collection », p. 163-176.
- Cromer S. et Lemaire D. (2007), « L'affrontement des sexes en milieu de travail non mixte, observatoire du système de genre », *Cahiers du Genre*, vol. 1, n°42, p. 61-78.
- Crozier M. [1964] (2001), *Le Phénomène bureaucratique. Essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel*, Paris, Points.
- Crozier M. et Friedberg E. [1977] (1981), *L'Acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris, Points (2<sup>ème</sup> édition).
- CSEP – Conseil Supérieur de l'Égalité Professionnelle (2014), *La Négociation collective sur l'égalité professionnelle dans les entreprises de 50 à 300 salariés*, Rapport n°2.
- Daréoux É. (2007), « Des stéréotypes de genre omniprésents dans l'éducation des enfants », *Empan*, vol. 1, n°65, p. 89-95.
- DARES (2013), *La Négociation collective en 2012*, Bilans et Rapports.
- Dauberville B., Gilbert P. et Pigeyre F. (1996), *Les Sciences humaines dans l'entreprise*, Paris, Economica.
- David A. (1996), « Structure et dynamique des innovations managériales », *Cinquième Conférence de l'AIMS*.
- David A. (1999), « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion », *Conférence de l'AIMS*, mai.
- David A. (2000), « La recherche-intervention, un cadre général pour les sciences de gestion ? », *IX<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique*.
- de Vaujany F.-X. (2006), « Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage », *Management & Avenir*, vol. 3, n°9, p. 109-126.
- Dechamp G., Goy H., Grimand A. et de Vaujany F.-X. (2006), « Management stratégique et dynamiques d'appropriation des outils de gestion : proposition d'une grille de lecture », *Management & Avenir*, vol. 3, n°9, p. 181-200.
- Defalvard H., Guillemot D., Lurol M. et Polzhuber É. (2008), « Les relations sociales en entreprise : des évolutions à l'épreuve du genre », in Amossé T., Bloch-London C. et Wolff L. (dir.), *Les Relations sociales en entreprise*, Paris, La Découverte, p. 193-222.
- Delahaye H. (2008), « Sociologue en entreprise : réflexions sur la complémentarité des savoirs », *Sociologies pratiques*, vol. 1, n°16, p. 55-62.

- Demazière D. (2007), « À qui peut-on se fier ? Les sociologues et la parole des interviewés », *Langage et société*, vol. 3, n°121-122, p. 85-100.
- Demazière D. (2008), « L'entretien biographique comme interaction. Négociations, contre-interprétations, ajustements de sens », *Langage et société*, vol. 1, n°123, p. 15-35.
- Dequecker C. et Tixier P. -É. (2010), « Les paradoxes de la stratégie de la CFDT », Exposé introductif de « La CFDT aujourd'hui : engagement, valeurs et rapport au politique », *Journées d'études du CEVIPOF*, Journée du 2 décembre.
- Dequecker C. et Tixier P. -É. (2013), « Travail et représentation des intérêts collectifs à l'épreuve de la globalisation », *Négociations*, vol. 1, n°19, p. 27-42.
- Des Esgaulx M.-H. (2010), « Rapport n°38 (2010-2011) sur la proposition de loi relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle », déposé au Sénat le 13 octobre.
- Detchessahar M. et Journé B. (2007), « Une approche narrative des outils de gestion », *Revue française de gestion*, vol. 5, n°174, p. 77-92.
- Devereux G. (1967), *De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement*, Paris, Flammarion (traduction de 1980).
- Devetter F.-X. (2009), "Gender Differences in Time Availability: Evidence from France", *Gender, Work and Organization*, vol. 16, n°4, p. 429-450.
- Dietrich A. et Pigeyre F. [2005] (2011), *La Gestion des ressources humaines*, Paris, La Découverte (2<sup>ème</sup> édition).
- Dietrich A., Pigeyre F. et Vercher-Chaptal C. (dir.) (2015), *Dérives et perspectives de la gestion. Échanges autour des travaux de Julienne Brabet*, Villeneuve d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion.
- DiMaggio P. J. et Powell W.W. (1983), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, vol. 48, n°2, p. 147-160.
- DiMaggio P. J. et Powell W.W. (1997), « Le néo-institutionnalisme dans l'analyse des organisations », *Politix*, vol. 10, n°40, Quatrième trimestre, p. 113-154.
- Djabi A. (2014), « L'institutionnalisation d'une question sociétale en défis managériaux : le cas du Label Diversité dans le champ de la non-discrimination au travail », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris-Est, juillet.
- Dobbin F. (2009), *Inventing Equal Opportunity*, Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Dobbin F. et Kalev A. (2013), "The Origins and Effects of Corporate Diversity Programs", in *The Oxford Handbook of Diversity and Work*, Oxford University Press, p. 253-279.
- Dobbin F., Kalev A. et Kelly E. (2006), "Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies", *American Sociological Review*, vol. 71, p. 589-617.
- Dobbin F. et Kelly E. (1999), "Sex Discrimination and the Rise of Maternity Leave Policies", *American Journal of Sociology*, vol. 105, n°2, p. 455-492.

- Dobbin F. et Sutton J.R. (1998), 'The Strength of a Weak State: The Rights Revolution and the Rise of Human Resources Management Divisions', *American Journal of Sociology*, vol. 104, n°2, p. 441-476.
- Dobbin F., Sutton J.R., Meyer J.W. et Scott R. (1993), 'Equal Opportunity Law and the Construction of Internal labor Markets', *American Journal of Sociology*, vol. 99, n°2, p. 396-427.
- Duclos L. (2008), « Le droit de la bonne pratique : enquête sur une norme de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences », *Cahiers philosophiques, Dossier : Nouvelles pratiques juridiques*, n°116.
- Dulaurans M. (2012), « Une recherche dans l'action : le cas d'une CIFRE en collectivité territoriale », *Communication & Organisation*, vol. 41, p. 195-2010.
- Dumez H. (2011), « Qu'est-ce que la recherche qualitative ? », *Le Libellio d'AEGIS*, vol. 7, n°4, p. 47-58.
- Durbin S. et Tomlinson J. (2014), 'Female Part-Time Managers: Careers, Mentors and Role Models', *Gender, Work and Organization*, vol. 21, n°4, p. 308-320.
- Duru-Bellat M. (2007), « Progrès statistiques et glissements conceptuels dans l'analyse des inégalités sociales à l'école », *Revue française de pédagogie*, n°161, p. 5-14.
- Duru-Bellat M. (2008), « La reproduction des rapports sociaux de sexe : quelle place pour l'institution scolaire ? », *Travail, genre et sociétés*, n°19, p. 131-149.
- Duru-Bellat M. (2010), « Ce que la mixité fait aux élèves », *Revue de l'OFCE*, vol. 3, n°114, p. 197-212.
- Outraive V. et Forest V. (2011), « Égalité professionnelle homme / femme : entre impulsion législative et pratiques de RSE », in Postel N., Cazal D., Chavy F. et Sobel R. (dir.), *La Responsabilité sociale de l'entreprise : Nouvelle régulation du capitalisme ?*, Presses universitaires du Septentrion, p. 221-232.
- Edelman L. B. (1990), 'Legal Environments and Organizational Governance: The Expansion of Due Process in the American Workplace', *American Journal of Sociology*, vol. 95, n°6, p. 1401-1440.
- Edelman L. B. (1992), 'Legal Ambiguity and Symbolic Structures: Organizational Mediation of Civil Rights Law', *American Journal of Sociology*, vol. 97, n°6, p. 1531-1576.
- Edelman L.B. et Suchman M.C. (1997), 'The Legal Environments of Organizations', *Annual Review of Sociology*, vol. 23, p. 479-515.
- Ely R. et Padavic I. (2007), 'A Feminist Analysis of Organizational Research of Sex Differences', *Academy of Management Review*, vol. 32, n°4, p. 1121-1143.
- Falcoz C. (2001), « Les 'cadres à haut potentiel', ou l'obligation de réussite », in Bouffartigue P. (dir.), *Cadres : la grande rupture*, Paris, La Découverte, p. 221-239.
- Falcoz C. (2004), « Pour un modèle contextuel d'analyse des systèmes de gestion de carrière au sein des marchés internes du travail », in Cerdin J.-L., Guerrero S., et Roger A. (dir.), *Gestion des carrières*, Paris, Éditions Vuibert, p. 17-34.
- Fatoux F. (2014), *Et si on en finissait avec la ménagère ? Sur la répartition des tâches ménagères entre les femmes et les hommes*, Paris, Belin.

- Fatoux F. et Silvera R. (2011), « La place des hommes dans les accords d'entreprise sur l'égalité professionnelle », Rapport de l'ORSE.
- Fauvel H. (2014), « Les femmes éloignées du marché du travail », *Étude du Conseil économique, social et environnemental*.
- Ferrand M. (1995), « Les hirondelles de la mixité font-elles le printemps de l'égalité ? », *Les Cahiers du Mage, Différences de sexe sur le marché du travail. Mixité des formations, mixité des professions*, p. 33-35.
- Fisher-Vanden K. et Thorburn K.S. (2011), "Voluntary Corporate Environmental Initiatives and Shareholder Wealth", *Journal of Environmental Economics and Management*, vol. 62, p. 430-445.
- Flamant N. (2002), *Une Anthropologie des managers*, Paris, PUF.
- Flamand N. et Granier F. (2008), « Anthropologue dans l'entreprise », *Sociologies pratiques*, vol. 1, n°16, p. 17-21.
- Fligstein N. (2001), "Social Skill and the Theory of Fields", *Sociological Theory*, vol. 19, n°2, p. 105-125.
- Fraisse G. (1995), « Entre égalité et liberté », in EPHESIA, *La Place des femmes*, Paris, La Découverte, p. 387-393.
- Fraisse G. (2002), « La parité, un mot bon à tout faire », *Travail, genre et sociétés*, vol. 1, n°7, p. 117-121.
- Fraisse G. (2004), « Que penser d'une évidence ? », *Travail, genre et sociétés*, vol. 1, n°11, p. 195-197.
- Fraisse G. (2014), *Les Excès du genre. Concept, image, nudité*, Nouvelles Éditions Lignes.
- Fraisse G. et Périvier H. (2010), « De l'exclusion à la discrimination : une généalogie historique, philosophique et politique », *Revue de l'OFCE*, vol. 3, n°114, p. 29-44.
- François P. (2011), « Puissance et genèse des institutions : un cadre analytique », in François P. (dir.), *Vie et mort des institutions marchandes*, Paris, Presses de Sciences-Po.
- Friedberg E. [1993] (1997), *Le Pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Paris, Points (2<sup>ème</sup> édition).
- Friedberg E. (1999), « L'entretien dans l'approche organisationnelle de l'action collective : les cas des universités et des politiques culturelles municipales », in Cohen S. (dir.), *L'Art d'interviewer les dirigeants*, Paris, PUF.
- Gallioz S. (2006), « Force physique et féminisation des métiers du bâtiment », *Travail, genre et sociétés*, vol. 2, n°16, p. 97-114.
- Garabige A. (2010), « La logique du compromis belliqueux. Chronique d'une négociation sur le régime indemnitaire dans une mairie française », *Négociations*, vol. 2, n°14, p. 59-70.
- Garaudel P., Noël F. et Schmidt G. (2008), "Overcoming the risk of restructuring through the integrative bargaining process: Two case studies in a French context", *Human Relations*, vol. 61, p. 1293-1331.
- Gardey D. (1995), « Sténodactylographe : de la naissance d'une profession à sa féminisation. 1883-1930 », *Les Cahiers du Mage, Différences de sexe sur le marché du travail. Mixité des formations, mixité des professions*, p. 53-61.



- Gardey D. et Laufer J. (2002), « Égalité, parité, discrimination : l'histoire continue », *Travail, genre et sociétés*, vol. 1, n°7, p. 39-40.
- Garriaud-Maylam J. (2010), « Rapport d'information n°45 fait au nom de la délégation aux droits des femmes », déposé au Sénat le 19 octobre.
- Ghaffari S., Misset S., Pavis F. et Ponnet M. (2013), « Généalogies des outils de gestion. Introduction », *Travail et emploi*, n°133, p. 5-12.
- Ginsbourger F. (2010), *Ce qui tue le travail*, Paris, Michalon.
- Giraud C. et Rémy J. (2013), « Division conjugale du travail et légitimité professionnelle. Le cas des activités de diversification agricole en France », *Travail, genre et sociétés*, vol. 2, n°30, p. 155-172.
- Glaser B. G. et Strauss A. L. (1965), *Awareness of Dying*, New Brunswick: Aldine Transaction.
- Glaser B. G. et Strauss A. L. (1967), *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*, New Brunswick: Aldine Transaction.
- Goffman E. (1961), *Asiles. Études sur la condition sociale des malades mentaux*, Paris, Éditions de Minuit (Traduction de 1968).
- Goldin C. (2014), "A Grand Gender Convergence: Its Last Chapter", *American Economic Review*, vol. 104, n°4, p. 1091-1119.
- Gomez P. -Y. (2009), « Qui trace les frontières ? Une interprétation politique du gouvernement des entreprises contemporaines », in Baudry B. et Dubrion B. (dir.), *Analyses et transformations de la firme. Une approche pluridisciplinaire*, Paris, la Découverte, p. 93-114.
- Grant J. (1988), "Women as managers: what they can offer to organizations", *Organizational Dynamics*, vol. 16, n°1, p. 56-63.
- Grésy B. et Lanquetin M.-T. (2012), « L'égalité des rémunérations entre hommes et femmes », *Retraite et société*, vol. 2, n°63, p. 215-223.
- Grimand A. (2012), « L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences », *Management & Avenir*, vol. 4, n°54, p. 237-257.
- Groulx L.-H. (1997), « Querelles autour des méthodes », *Socio-anthropologie*, n°2. URL : <http://socio-anthropologie.revues.org/index30.html>.
- Groux G. (2010), « Europe centrale et de l'Est : une amplification de nouvelles pratiques de dialogue social de l'industrie ? », *Travail et Emploi*, n°123, p. 66-76.
- Guégot F. (2011), « L'égalité professionnelle homme-femme dans la Fonction publique », *Rapport au Président de la République*.
- Guillaume C. (2007), « Le syndicalisme à l'épreuve de la féminisation. La permanence 'paradoxale' du plafond de verre à la CFDT », *Politix*, vol. 2, n°78, p. 39-63.
- Guillaume C. (2013), « La mobilisation des syndicats anglais en faveur de l'égalité salariale (1968-2012). 'Women at the table, women on the table' ? » *Travail, genre et sociétés*, vol. 2, n°30, p. 93-110.
- Guillaume C. et Pochic S. (2007), « La fabrication organisationnelle des dirigeants. Un regard sur le plafond de verre », *Travail, genre et sociétés*, vol. 1, n°17, p. 79-103.



- Guillaume C. et Pochic S. (2009), « Quand les politiques volontaristes de mixité ne suffisent pas : les leçons du syndicalisme anglais », *Cahiers du Genre*, vol. 2, n°47, p. 145-168.
- Guillaume C. et Pochic S. (2010), « Mobilité internationale et carrières des cadres : figure imposée ou pari risqué ? », *Formation emploi*, n°112. URL : <http://formationemploi.revues.org/index3172.html>
- Guillaume C. et Pochic S. (2011), « Peut-on enquêter sur l'égalité professionnelle sans intervenir ? Retour sur une recherche en entreprise », in Naudier D. et Simonet M. (dir.), *Des Sociologues sans qualités ?*, Paris, La Découverte, p. 117-133.
- Guillaume C. et Pochic S. (2013), « Syndicalisme », in Achin C. et Bereni L. (dir.), *Dictionnaire Genre et Science politique*, Presses de Sciences-Po, p. 479-491.
- Guillaume C., Pochic S. et Silvera R. (2013), « Présentation », *Travail, genre et sociétés*, vol. 2, n°30, p. 29-32.
- Hamel C. (2008), « Le traitement du harcèlement sexuel et des discriminations à l'Université. La France n'est pas toujours en conformité avec le droit européen ! », *La Découverte, Mouvements*, vol. 3, n°55-56, p. 34-45.
- Hang-Yue N., Foley S. et Loi R. (2006), "The Effects of Cultural Types on Perceptions of Justice and Gender Inequity in the Workplace", *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 17, n°6, p. 983-998.
- Hardy C. et Maguire S. (2010), "Discourse, Field-configuring Events, and Change in Organizations and Institutional Field: Narratives of DDT and the Stockholm Convention", *Academy of Management Journal*, vol. 53, n°6, p. 1365-1392.
- Hatchuel A. et Molet H. (1986), "Rational modelling in understanding and aiding human decision-making: About two case studies", *European Journal of Operational Research*, n°24, p. 178-186.
- Henri-Panabière G. (2010), « Élèves en difficultés de parents fortement diplômés : une mise à l'épreuve empirique de la notion de transmission culturelle », *Sociologie*, vol. 4, n°1, p. 457-477.
- Henry O. (2012), « Les syndicats et l'expertise en risques psychosociaux. Note de recherche sur les années noires du management à France Télécom Orange », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°194, p. 52-61.
- Hersent M. et Rose A. (2007), « Retrouver du travail au Creusot Montceau-les-Mines : un parcours d'obstacles pour les femmes », *Cahiers du genre*, vol. 1, n°42, p. 183-200.
- Hoeber L. (2007), "Exploring the Gaps between Meanings and Practices of Gender Equity in a Sport Organization", *Gender, Work and Organization*, vol. 14, n°3, p. 259-280.
- Huault I. (2009), « Paul DiMaggio et Walter Powell. Des organisations en quête de légitimité », in Charreire S. et Huault I. (dir.), *Les Grands Auteurs en management*, EMS.
- Ibarra H. (1992), "Homophily and Differential Returns: Sex Differences in Network Structure and Access in an Advertising Firm", *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, n°3, p. 422-447.
- Ibarra H., Carter N.M. et Silva C. (2010), "Why Men Still Get More Promotions Than Women. Your High-Potential Females need more than just well-meaning mentors", *Harvard Business Review*, p. 80-85.

- IMS – Entreprendre pour la Cité (2012), *Les Stéréotypes sur le genre : comprendre et agir dans l'entreprise*, Guide pratique.
- Inan C. (2013), « Les absences au travail des salariés pour raisons de santé : un rôle important des conditions de travail », *DARES Analyses*, n°9.
- Jacquemart A. et Albenga V. (2015), « Pour une approche microsociologique des idées politiques. Les appropriations ordinaires des idées féministes », *Politix*, vol. 1, n°109, p. 7-20.
- Jacquier J.-P. (2014), « Bâtir un compromis, c'est donner de la valeur ajoutée à la démocratie ! », *Négociations*, vol. 1, n°21, p. 171-183.
- Johnson R.B., Onwuegbuzie A.J. et Turner L.A. (2007), "Toward a Definition of Mixed Methods Research", *Journal of Mixed Methods Research*, vol. 1, n°112, p. 112-133.
- Junter A. et Sénac-Slawinski R. (2010), « La diversité : sans droit ni obligation », *Revue de l'OFCE*, n°114, p. 167-196.
- Kergoat D. (2010), « Le rapport social de sexe. De la reproduction des rapports sociaux à leur subversion », in Bidet A. (dir.), *Les Rapports sociaux de sexe*, Paris, PUF, p. 60-75.
- Kirton G. et Healy G. (2013), « Stratégies en faveur de la démocratie de genre dans les syndicats. Points de vue de responsables syndicales au Royaume-Uni et aux États-Unis », *Travail, genre et sociétés*, vol. 2, n°30, p. 73-92.
- Klès V. (2013), « Rapport fait au nom de la commission des lois constitutionnelles, de législation, du suffrage universel, du Règlement et d'administration générale sur le projet de loi pour l'égalité entre les femmes et les hommes », enregistré à la Présidence du Sénat le 24 juillet.
- Koenig G. (2005), « Études de cas et évaluation de programmes : une perspective campbellienne », *XIV<sup>ème</sup> Conférence internationale de Management stratégique*, Angers.
- Koenig G. (2009), "Realistic Evaluation and Case Studies: Stretching the Potential", *Evaluation*, vol. 15, n°1, p. 9-30.
- Kolb D.M. et Putnam L.L. (2004), « La négociation : une question de genre ? », *Négociations*, vol. 2, n°2, p. 59-74.
- Kostova T. et Roth K. (2002), "Adoption of an Organizational Practice by Subsidiaries of Multinational Corporations: Institutional and Relational Effects", *The Academy of Management Journal*, vol. 45, n°1, p. 215-233.
- Kunda G. (2006), *Engineering Culture. Control and Commitment in a High-Tech Corporation*, Philadelphia, Temple University Press.
- Kymlicka W. [1990] (1999), *Les Théories de la justice : une introduction*, Paris, La Découverte, Traduction française de 1999.
- L'Hoste H. (2010), « Faire du recrutement un axe stratégique de sortie de crise », in Tixier P. - É. (dir.), *Ressources humaines pour sortie de crise*, Paris, Presses de Sciences-Po, p. 223-231.
- Landrieux-Kartochian S. (2005), « Femmes et performance des entreprises, l'émergence d'une nouvelle problématique », in « Les politiques d'égalité professionnelle en entreprise », *Travail et Emploi*, n°102, p. 11-20.

- Landrieux-Kartochian S. (2007), « Les organisations face au plafond de verre », *Revue française de gestion*, vol. 4, n°173, p. 15-30.
- Lanquetin M.-T. (2003), « Un autre droit pour les femmes ? », in Laufer J. et Marry C. (dir.), *Le Travail du genre*, Paris, La Découverte, p. 325-344.
- Lanquetin M.-T. (2004), « Une loi inappliquée ? », *Travail, genre et sociétés*, vol. 2, n°12, p. 182-190.
- Lanquetin M.-T. (2009), « Égalité, diversité et... discriminations multiples », *Travail, genre et sociétés*, vol. 1, n°21, p. 91-106.
- Lanquetin M.-T. (2011), « La philosophie des dispositifs de politique familiale et leur incidence sur les retraites », *Retraite et société*, vol. 2, n°61, p. 69-97.
- Lanquetin M.-T., Letablier M.-T. et Périvier H. (2004), « Acquisition des droits sociaux et égalité entre les femmes et les hommes », *Revue de l'OFCE*, vol. 3, n°90, p. 461-488.
- Laroche P. et Schmidt G. (2004), « Présence syndicale et climat social perçu : une analyse différenciée salariés / dirigeants en France », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°51, p. 2-23.
- Laufer J. (2003), « L'accès des femmes à la sphère de direction des entreprises : la construction du plafond de verre », *Rapport de recherche commandité et financé par la DARES*.
- Laufer J. (2005), « La construction du plafond de verre : le cas des femmes cadres à haut potentiel », *Travail et Emploi*, n°102, p. 30-44.
- Laufer J. (2008), « Égalité professionnelle et GRH », in Cornet A., Laufer J., Belghiti-Mahut S. (dir.), *GRH et genre : les défis de l'égalité hommes-femmes*, Paris, Vuibert, p. 25-43.
- Laufer J. (2009), « L'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes est-elle soluble dans la diversité ? », *Travail, genre et sociétés*, vol. 1, n°21, p. 29-54.
- Laufer J. (2014), *L'Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes*, Paris, La Découverte.
- Laufer J., Perrin-Joly C., Mascova E. et Dormion B. (2014), *Femmes dirigeantes en entreprise : des parcours aux leviers d'action*, Paris, Association française des managers de la diversité, avril.
- Laufer J. et Pochic S. (2004), « Carrières au féminin et au masculin », in Karvar A. et Rouban L. (dir.), *Les cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu*, Paris, La Découverte, p. 147-168.
- Laufer J. et Silvera R. (2004), « Accords sur l'égalité professionnelle suite à la loi du 9 mai 2001 : Premiers éléments d'analyse », *Émergences*.
- Laufer J. et Silvera R. (2006), « L'égalité des femmes et des hommes en entreprise. De nouvelles avancées dans la négociation ? », *Revue de l'OFCE*, vol. 2, n°97, p. 245-271.
- Laufer J., Zylberberg-Hocquard M.-H., Lanquetin M.-T., Bué J., Roux-Rossi D., Boutroue M.-F., Ximenes G. (2001), « Le travail de nuit des femmes », *Travail, genre et sociétés*, vol. 1, n°5, p. 135-160.
- Lawrence T.B. et Suddaby R. (2006), "Institutions and institutional work", in Clegg S.R., Hardy C., Lawrence T.B., et Nord W.R. (Eds.) *Handbook of Organization Studies*, 2nd Edition, p. 215-254, London, Sage.

- Lazear E.P. et Rosen S. (1990), "Male-Female Wage Differentials in Job Ladders", *Journal of Labor Economics*, vol. 8, n°1, Part 2: Essays in Honor of Albert Rees, p. S106-S123.
- Le Feuvre N. et Guillaume C. (2007), « Les processus de féminisation au travail : entre différenciation, assimilation et 'dépassement du genre' », *Sociologies pratiques*, vol. 1, n°14, p. 11-15.
- Le Quentrec Y. (2009), « Les militantes politiques et syndicales à l'épreuve du temps domestique », *Informations sociales*, vol. 3, n°153, p. 112-119.
- Le Quentrec Y. (2013), « Militer dans un syndicat féminisé : la sororité comme ressource », *Travail, genre et sociétés*, vol. 2, n°30, p. 53-72.
- Le Roux M. et Oger B. (1999), « Aux origines du budget annexe des PTT », *Journée d'études du 10 septembre 1999 : La direction du Budget, entre doctrines et réalités, 1919-1944*.
- Leca B. (2006), « Pas seulement des 'lemmings'. Les relations entre les organisations et leur environnement dans le néo-institutionnalisme sociologique », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 9, n°4, p. 67-86.
- Lemière S. (2005), « Quelles pratiques de ressources humaines en faveur de l'égalité hommes-femmes en entreprise », *Cahiers de la MSE*, n°48.
- Lemière S. et Silvera R. (2008), « Les différentes facettes des inégalités de salaire entre femmes et hommes », in Cornet A., Laufer J., Belghiti-Mahut S. (dir.), *GRH et genre : les défis de l'égalité hommes-femmes*, Paris, Vuibert.
- Lemière S. et Silvera R. (2010) (dir.), *Comparer les emplois entre les femmes et les hommes : de nouvelles pistes pour réduire les inégalités de salaires*, Halde, La Documentation française.
- Lemière S. et Silvera R. (2013) (dir.), « Un salaire égal pour un travail de valeur égale », Le Défenseur des Droits.
- Lemistre P. (2012), « L'insertion des diplômés de licence : du parcours d'études au premier emploi », CEREQ, avril.
- Lewis J. (2006), "Work/family reconciliation, equal opportunities and social policies: the interpretation of policy trajectories at the EU level and the meaning of gender equality", *Journal of European Public Policy*, vol. 13, n°6, p. 420-437.
- Lhéritier J.-L. (1992), « Les déterminants du salaire », *Économie et Statistique*, n°257, septembre, p. 9-21.
- Lorino P. (2002), « Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion », *Working papers*, ESSEC.
- Loriol M. (2010), « La construction sociale du stress : entre objectivation, subjectivité et régulations collectives des difficultés au travail », *Nouvelle revue de psychosociologie*, vol. 2, n°10, p. 111-124.
- Marchal E. (1999), « Les compétences du recruteur dans l'exercice du jugement des candidats », *Travail et emploi*, n°78, p. 41-51.
- Marichalar P. et Martin E. (2011), « Les syndicats et la souffrance », in Lallement M., Marry C., Loriol M., Molinier P., Gollac M., Marichalar P. et Martin E., « Maux du travail : dégradation, recomposition ou illusion ? », *Sociologie du travail*, vol. 53, n°1, p. 29-33.

- Marpsat M. (1999), « Les apports réciproques des méthodes quantitatives et qualitatives. Le cas particulier des enquêtes sur les personnes sans domicile », *Documents de travail de l'INED*, n°79.
- Marry C. (2001), « La féminisation de la profession d'ingénieur, en France et en Allemagne », in Bouffartigue P. (dir.), *Cadres, la grande rupture*, Paris, La Découverte, p. 281-296.
- Marry C. (2002), « Diplôme et métiers scientifiques et techniques : un lien plus étroit pour les femmes », *Actes du Colloque Femmes dans les métiers scientifiques et technologiques*, Paris, 17 novembre, Association Femmes et Sciences.
- Martinache I. (2012), « Le dialogue social : une urgence, mais laquelle ? », *Idées économiques et sociales*, vol. 2, n°168, p. 45-54.
- Maruani M. (2004), « Activité précarité, chômage : toujours plus ? », *Revue de l'OFCE*, vol. 3, n°90, p. 95-115.
- Maruani M. (2005), « Hommes et femmes au travail », *Projet CERAS*, vol. 4, n°287, p. 37-42.
- Mathieu-Fritz A. (2004), « La résistible ascension des femmes dans un univers professionnel masculin : les huissiers de justice », *Sociétés contemporaines*, vol. 2, n°54, p. 75-99.
- Mauss M. (1950), *Sociologie et anthropologie*, Paris, PUF.
- Mercier E. (2011), « Développer l'employabilité des salariés : rhétorique managériale ou réalité des pratiques », CEREFIGE, *Cahier de recherche n°2011-06*.
- Meron M., Okba M. et Viney X. (2006), « Les femmes et les métiers : vingt ans d'évolutions contrastées », *Données sociales – La Société française*, p. 225-234.
- Meurs D., Pailhé A. et Ponthieux S. (2010), « Enfants, interruptions d'activité des femmes et écart de salaire entre les sexes », *Revue de l'OFCE*, n°114, p. 113-134.
- Meurs D. et Ponthieux S. (2000), « Une mesure de la discrimination dans l'écart de salaire entre hommes et femmes », *Économie et Statistique*, n°337-338, p. 135-158.
- Meurs D. et Ponthieux S. (2006), « L'écart des salaires entre les femmes et les hommes peut-il encore baisser ? », *Économie et Statistique*, n°398-399, p. 99-129.
- Meyer J.W. et Rowan B. (1977), "Institutionalized Organizations: Formal Structures as Myth and Ceremony", *American Journal of Sociology*, vol. 83, n°2, p. 340-363.
- Ministère de l'Éducation Nationale, DEPP (2013), « Filles et garçons sur le chemin de l'égalité, de l'école à l'enseignement supérieur ».
- Ministère des Droits des femmes (2014), « Chiffres-clés sur l'égalité entre les femmes et les hommes ».
- Moison J.-C. (1997), « Du mode d'existence des outils de gestion », *Actes du Séminaire « Contradictions et Dynamiques des Organisations »*, janvier – septembre, p. 3-37.
- Moison J.-C. (2005), « Comment apprend-on par les outils de gestion ? Retour sur une doctrine d'usage », in Lorino P. et Teulier R. (dir.), *Entre connaissance et organisation : l'activité collective*, La Découverte, « Recherches », p. 239-250.
- Moison J.-C. (2010), « L'évaluation du changement organisationnel par l'approche de la recherche intervention. L'exemple des impacts de la T2A », *Revue française des affaires sociales*, vol. 1, n°1-2, p. 213-226.

- Moisdon J.-C. (2012), « Le paradoxe de la boîte noire. Réformes hospitalières et organisation », *Droit et société*, vol. 1, n°80, p. 91-115.
- Monney V., Fillieule O. et Avanza M. (2013), « La souffrance de la femme-quota. Le cas du syndicat suisse Unia », *Travail, genre et sociétés*, vol. 2, n°30, p. 33-51.
- Morel C. (1981), *La Grève froide. Stratégies syndicales et pouvoir patronal*, Paris, Les Éditions d'organisation.
- Morel C. [1991] (1997), « La drôle de négociation », *Gérer et comprendre*, 1<sup>ère</sup> édition en mars 1991, n°22, 2<sup>nde</sup> édition en décembre 1997, n°50.
- Morel C. (2002), *Les Décisions absurdes*, Paris, Gallimard.
- Morin T. et Remila N. (2013), « Le revenu salarial des femmes reste inférieur à celui des hommes », *INSEE Première*, n°1436, mars.
- Muller L. (2008), « Les écarts de salaire entre les hommes et les femmes en 2006 : des disparités persistantes », *Premières Synthèses*, DARES, n°44-5.
- Muller L. (2012), « Les écarts de salaire entre les hommes et les femmes en 2009 : le salaire horaire des femmes est inférieur de 14% à celui des hommes », *DARES Analyses*, n°16.
- Musso P. (1994), « Aux origines de l'«autonomie» des télécommunications françaises : la loi de 1923 », *Réseaux*, vol. 12, n°66, p. 99-117.
- Muzio D. et Tomlinson J. (2012), «Editorial: Researching Gender, Inclusion and Diversity in Contemporary Professions and Professional Organizations», *Gender, Work and Organization*, vol. 19, n°5, p. 455-466.
- Naro G. (2015), « Le *new public management* ou la gestion malade de la société », in Dietrich A., Pigeyre F. et Vercher-Chaptal C. (dir.), *Dérives et perspectives de la gestion. Échanges autour des travaux de Julienne Brabet*, Villeneuve d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, p. 169-176.
- Naschberger C., Quental C. et Legrand C. (2012), « Les leviers de carrière : la perception des managers », *23<sup>ème</sup> Congrès de l'Association francophone de Gestion des Ressources humaines (AGRH)*, Nancy.
- Ngaha A. (2011), « RSE et Service Public : oppositions, juxtapositions et articulations. Le cas France Télécom », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris-Est, juillet.
- Noe R.A. (1988), «Women and Mentoring: A Review and Research Agenda», *Academy of Management Review*, vol. 13, n°1, p. 65-78.
- North D.C. (1991), «Institutions», *The Journal of Economic Perspectives*, vol. 5, n°1, p. 97-112.
- O'Mahony S. et Bechky B.A. (2008), «Boundary Organizations: Enabling Collaboration among Unexpected Allies», *Administrative Science Quarterly*, vol. 53, p. 422-459.
- Oaxaca R. (1973), «Male-Female Wage Differentials in Urban Labor Markets», *International Economic Review*, vol. 14, n°3, p. 693-709.
- Okba M. (2004), « L'accès des femmes aux métiers : la longue marche vers l'égalité professionnelle », *Premières Synthèses*, DARES, n°31-2.

- Pache A.-C. et Santos F.M. (2010), "When Worlds Collide : The Internal Dynamics of Organizational Responses to Conflicting Institutional Demands", *Academy of Management Review*, vol. 35, n°3, p. 455-476.
- Passeron J.-C. et de Singly F. (1984), « Différences dans la différence : socialisation de classe et socialisation sexuelle », *Revue française de science politique*, vol. 34, n°1, p. 48-78.
- Perrier G. (2015), « L'objectif d'égalité des sexes dans la mise en oeuvre des politiques d'emploi à Berlin. De la diffusion professionnelle aux difficiles réappropriations profanes », *Politix*, vol. 1, n°109, p. 111-133.
- Perry E.L., Davis-Blake A. et Kulik C.T. (1994), "Explaining Gender-based Selection Decisions: A Synthesis of Contextual and Cognitive Approaches", *Academy of Management Review*, vol. 19, n°4, p. 786-820.
- Petersen T. et Saporta I. (2004), "The Opportunity Structure for Discrimination", *American Journal of Sociology*, vol. 109, p. 852-901.
- Peton H. (2012), « Mouvements sociaux et processus de désinstitutionnalisation. Le cas de l'amiante en France », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris-Dauphine, décembre.
- Petrovic C. (2004), « Filles et garçons en éducation : les recherches récentes », *Carrefours de l'éducation*, vol. 1, n°17, p. 76-100.
- Pigeyre F. (2001), « Femmes dirigeantes : les chemins du pouvoir », in Bouffartigue P. (dir.), *Cadres : la grande rupture*, Paris, La Découverte, p. 269-280.
- Pigeyre F. et Sabatier M. (2012), « Recruter les professeurs d'Université : le cas du concours d'agrégation du supérieur en sciences de gestion », *Revue française d'administration publique*, vol. 2, n°142, p. 399-418.
- Pigeyre F. et Valette A. (2004), « Les carrières des femmes à l'Université : 'Les palmes de verre du cocotier' », *Revue française de gestion*, vol. 4, n°151, p. 173-189.
- Pigeyre F. et Vernazobres P. (2013), « Le 'management au féminin' : entre stéréotypes et ambiguïtés », *Management international*, vol. 17, n°4, p. 194-209.
- Pignoni M.-T. et Raynaud É. (2013), « Les relations professionnelles au début des années 2010 : entre changements institutionnels, crise et évolutions sectorielles », *DARES Analyses*, n°26, avril 2013.
- Piketty T. (1998), « L'impact des incitations financières au travail sur les comportements individuels : une estimation pour le cas français », *Économie & prévision*, n°132-133, p. 1-35.
- Piore M. J. (1978), "Dualism in the Labor Market: A Response to Uncertainty and Flux. The Case of France", *Revue économique*, vol. 29, n°1, p. 26-48.
- Pochic S. (2013), « La globalisation à l'aune du genre », *Congrès de l'AFSP*, Paris, 2013.
- Pochic S. et Guillaume C. (2013), « Syndicalisme et représentation des femmes au travail », in Maruani M. (dir.), *Travail et genre dans le monde*, La Découverte, p. 379-387.
- Pochic S., Peyrin A. et Guillaume C. (2011), « Le plafond de verre : d'une vision statique à une vision dynamique des inégalités de carrière dans les organisations », in Degenne A., Marry C., Moulin S., Grelet Y. (dir.), *Les Catégories sociales et leurs frontières*, Presses de l'Université de Laval, Québec, p. 209-239.

- Ponchut M. et Barth I. (2012), « La place minorée des femmes dans les organisations. Exploration d'un facteur explicatif : la culture organisationnelle. Cas d'une entreprise de transport public », *@GRH*, vol. 3, n°4, p. 11-31.
- Ponthieux S. (2013), « L'information sexuée dans la statistique publique : état des lieux et pistes de réflexion », *Rapport pour la Ministre des Droits des femmes*, INSEE.
- Powell G.N. (1987), "The Effects of Sex and Gender on Recruitment", *Academy of Management Review*, vol. 12, n°4, p. 731-743.
- Quivy R. et Van Campenhoudt L. (1988), « La problématique », *Manuel de recherche en sciences sociales*, p. 81-98, Paris, Dunod.
- Rabier M. (2009), « Analyse du contenu des accords d'entreprise portant sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes signés depuis la loi du 23 mars 2006 », in Ministère du Travail, DARES, *La Négociation collective en 2008*, p. 423-460.
- Rabier M. (2011), « La 'parité économique' au détriment de l'égalité professionnelle ? Les mobilisations des dirigeantes économiques en faveur des quotas de femmes dans les conseils d'administration des grandes entreprises françaises », *Communication au Congrès AFSP de Strasbourg*.
- Ragins B.R., Townsend B. et Mattis M. (1998), "Gender gap on the executive suite: CEO's and female executive report on breaking the glass ceiling", *Academy of Management executive*, vol. 12, n°1, p. 28-42.
- Reynaud E. et Reynaud J.-D. (1996), « La régulation des marchés internes du travail », *Revue française de sociologie*, vol. 37, n°3, p. 337-368.
- Reynaud J.-D. (1979), « Conflits et régulation sociale. Esquisse d'une théorie de la régulation conjointe », *Revue française de sociologie*, vol. 20, n°2, p. 367-376.
- Reynaud J.-D. (1988), « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue française de sociologie*, vol. 29, n°1, *Travail : d'autres jalons. Études réunies et présentées par Jean-René Tréanton*, p. 5-18.
- Reynaud J.-D. [1989] (1997), *Les Règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin (2<sup>ème</sup> édition).
- Reynaud J.-D. (1991), « Pour une sociologie de la régulation sociale », *Sociologie et sociétés*, vol. 23, n°2, p. 13-26.
- Ricciardi F. (2013), « 'Equal Pay for a Similar Work', le mythe régulateur du salaire au poste dans l'Europe de la CECA (années 1950-1960) », *Travail et Emploi*, n°133, p. 13-24.
- Rocher S. (2008), « De l'implantation à l'appropriation d'un outil de gestion comptable dans le secteur public local : une approche interactionniste », *Comptabilité – Contrôle – Audit*, vol. 1, tome 14, p. 49-67.
- Rojot J. [1994] (2006), *La Négociation*, Paris, Vuibert.
- Roudy Y. (1989), « Rapport d'information déposé en application de l'article 145 du Règlement par la Commission des affaires culturelles, familiales et sociales sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes », Assemblée nationale, *Annexe au Procès-verbal de la séance du 20 décembre*.
- Roupnel-Fuentes M. (2011), *Les Chômeurs de Moulinex*, Paris, PUF.



- Rubery J., Bettio F., Fagan C., Maier F., Quack S. et Villa P. (1997), "Payments Structures and Gender Pay Differentials: Some Societal Effects", *The International Journal of Human Resource Management* vol. 8, n°3, p. 131-149.
- Ruiz Castro M. (2012), "Time Demands and Gender Roles: The Case of a Big Four Firm in Mexico", *Gender, Work and Organization*, vol. 19, n°5, p. 532-554.
- Rutherford S. (2001), "Organizational cultures, women managers and exclusion", *Women in Management Review*, vol. 16, n°8.
- Sabbagh D. (2010), « Les mutations contemporaines de l'affirmative action », *Politique américaine*, vol. 1, n°16, p. 11-24.
- Saguan M. et Sautel O. (2011), « L'ouverture à la concurrence du secteur électrique : rôle et gains du client », *Métropolis*, vol. 2, n°84, p. 8-20.
- Schein V.E. (2001), "A Global Look at Psychological Barriers to Women's Progress in Management", *Journal of Social Issues*, vol. 57, n°4, p. 675-688.
- Schein V.E., Mueller R., Lituchy T. et Liu J. (1996), "Think Manager-Think Male : a Global Phenomenon?", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 17, p. 13-41.
- Schön D.A. (1983), *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*, New York: Basic Books.
- Schouten J.W. et McAlexander J.H. (1995), "Subcultures of Consumption: An Ethnography of the New Bikers", *Journal of Consumer Research*, vol. 22, n°1, p. 43-61.
- Scott W.R. (1987), "The Adolescence of Institutional Theory", *Administrative Science Quarterly*, Déc.1987, vol. 32, n°4, p. 493-511.
- Scotto M.-J., Sappe R. et Boyer A. (2008), « Réussir la diversité du genre. Une expérience de développement de l'égalité professionnelle femme/homme dans le secteur de la Construction, souvent considéré comme 'masculin' : l'exemple de CARI, entreprise de BTP dans les Alpes-Maritimes », *Management & Avenir*, vol. 4, n°18, p. 18-41.
- Segrestin D. (1997), « L'entreprise à l'épreuve des normes de marché. Les paradoxes des nouveaux standards de gestion dans l'industrie », *Revue française de sociologie*, vol. 38, n°3, p. 553-585.
- Segrestin D. (2003), « Les nouveaux horizons de la régulation en organisation : le cas des progiciels de gestion intégrés », in de Terssac G. (dir.), *La Théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*, Paris, La Découverte, p. 61-76.
- Sénac-Slawinski R. (2006) « L'égalité entre les femmes et les hommes dans l'emploi : réflexions sur l'évolution récente du droit français », *Droit et Société*, n°62, p. 67-93.
- Silvera R. (2006), « Le défi de l'approche intégrée pour le syndicalisme en Europe », *La Revue de l'IRES*, vol. 1, n°50, p. 137-172.
- Silvera R. (2009), « L'égalité de genre dans le syndicalisme : quelques expériences européennes », *Informations sociales*, vol. 1, n°151, p. 62-70.
- Smithson J. et Stokoe E.H. (2005), "Discourses of Work-Life Balance: Negotiation 'Genderblind' Terms in Organizations", *Gender, Work and organization*, vol. 12, n°2, p. 147-168.

- Snow D.A., Burke Rochford E., Worden S.K. et Benford R.D. (1986), "Frame Alignment Processes, Micromobilization, and Movement Participation", *American Sociological Review*, vol. 51, n°4, p. 464-481.
- Sowell T. (2004), *Affirmative Action Around the World. An Empirical Study*, Yale University Press, New Haven & London.
- Strauss A. (1992), *La Trame de la négociation. Sociologie qualitative et interactionnisme*, Textes réunis et présentés par Baszanger I., Paris, L'Harmattan.
- Suchman M.C. (1995), "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches", *The Academy of Management Review*, vol. 20, n°3, p. 571-610.
- Syndex (2005), *Égalité professionnelle – L'information, la consultation et la participation des représentants d'entreprise en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes*, Rapport du Syndex, voir en ligne le kit sur <http://www.syndex.fr/Europe-International/actualite-europe-international/Information-consultation>.
- Terrail J.-P. (1993), « Rapports de sexe et performances scolaires », *Société française*, n°45, Hiver, p. 37-42.
- Thornton P. H. (2002), "The Rise of the Corporation in a Craft Industry: Conflict and Conformity in Institutional Logics", *The Academy of Management Journal*, vol. 45, n°1, p. 81-101.
- Thornton P. H. et Ocasio W. (1999), "Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry", *American Journal of Sociology*, vol. 105, n°3, p. 801-843.
- Thuderoz C. (2013), « Le problème du compromis », *Négociations*, vol. 2, n°20, p. 95-111.
- Tixier P. -É. (2002), *Du Monopole au marché*, Paris, La Découverte.
- Tixier P. -É. (2008), « Les évolutions de la dyade négociation collective-représentation », in Vrancken D., Dubois C. et Schoenaers F. (dir.), *Penser la négociation*, Bruxelles, De Boeck Supérieur « Ouvertures sociologiques », p. 227-235.
- Tripier P. (2010), « De l'esprit pionnier aux plafonds et parois de verre », *Cahiers du genre*, vol. 1, n°48, p. 5-11.
- Uhalde M. (2008), « Reconnaître la diversité des sociologies en acte », *Sociologies pratiques*, vol. 1, n°16, p. 1-3.
- Vincent D. (2001), « Les enjeux de l'analyse conversationnelle ou les enjeux de la conversation », *Revue québécoise de linguistique*, vol. 30, n°1, p. 177-198.
- Vouillot F. (2010), « L'orientation, le butoir de la mixité », *Revue française de pédagogie*, n°171, p. 59-67.
- Wannenmacher D. (2006), « Contingence et cohérence des politiques de Gestion des Ressources Humaines comme garant de la sauvegarde des savoir-faire de production. Les apports d'une monographie d'entreprise », *XVIIème congrès de l'AGRH – Le travail au cœur de la GRH*, IAE de Lille et Reims Management School, 16 et 17 novembre, Reims.
- Yao N. (2011), « Génération Y et marketing RH : une approche générationnelle de la communication de recrutement en France », *Communication et organisation*, n°40, p. 59-70.

- Yin R. [1984] (1989), *Case Study Research – Design and Methods*, Applied Social Research Series, London, Sage.
- Zajdela H. (1990), « Le dualisme du marché du travail : enjeux et fondements théoriques », *Économie et Prévision*, n°92-93, *La formation des salaires : de la « loi du marché » aux stratégies des acteurs*, p. 31-42.
- Zinovyeva N. et Bagues M. (2011), “Does gender matter for academic promotion: Evidence from a randomized natural experiment”, Discussion paper series // Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit, n°5537, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:101:1-201104133391>.
- Zucker L.G. (1987), “Institutional Theories of Organizations”, *Annual Review of Sociology*, vol. 13, p. 443-464.

## Textes de loi et littérature juridico-législative

---

Loi du 2 novembre 1892 relative au travail des enfants, des filles et des femmes dans les établissements industriels.

Loi Engerand du 27 novembre 1909 relative à la protection de la maternité.

Préambule de la Constitution de 1946.

Loi du 22 décembre 1972 relative à l'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes.

Loi du 11 juillet 1975 relative aux règles particulières du travail des femmes.

Loi Roudy du 13 juillet 1983 relative à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

Loi « Génisson » du 9 mai 2001 relative à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

Loi du 23 mars 2006 relative à l'égalité salariale entre les femmes et les hommes.

Loi du 9 novembre 2010 portant réforme des retraites.

Loi du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle.

Loi du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes.

Directive 75/117 concernant le rapprochement des législations des États membres relatives à l'application du principe de l'égalité de rémunérations entre les travailleurs masculins et les travailleurs féminins.

Directive 76/207 relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité de traitement entre hommes et femmes en ce qui concerne l'accès à l'emploi, à la formation et à la promotion professionnelles, et les conditions de travail.

Directive refonte 2006/54 relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité des chances et de l'égalité de traitement entre hommes et femmes en matière d'emploi et de travail (refonte).

Décret n°2011-822 du 7 juillet 2011 relatif à la mise en œuvre des obligations des entreprises pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

Décret n°2012-1408 du 18 décembre 2012 relatif à la mise en œuvre des obligations des entreprises pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

ANI du 1<sup>er</sup> mars 2004 relatif à la mixité et à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.

ANI du 19 juin 2013 vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle.

Commission européenne (2006), *Feuille de route pour l'égalité entre les femmes et les hommes, 2006-2010*.

Commission européenne (2010), *Strategy for Equality between Men and Women 2010-2015*.

## **Annexes**

---

### *- Index des sigles les plus utilisés*

#### ***Sigles nationaux***

ANI : Accord national interprofessionnel

CA : Conseil d'administration

CE : Comité d'entreprise ou Comité d'établissement

Codir : Comité de Direction

Comex : Comité exécutif

DP : Délégué du personnel

DRH : Direction des ressources humaines

GPEC : Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

GRH : Gestion des ressources humaines

IRP : Institutions représentatives du personnel

NAO : Négociation annuelle obligatoire

OS : Organisation syndicale

QVT : Qualité de vie au travail

RSC : Rapport de situation comparée

RSE : Responsabilité sociale (ou sociétale) de l'entreprise

#### ***Sigles spécifiques à Orange les plus utilisés***

ACO : Agents contractuels

AD : Agence de distribution

AFO : Agents fonctionnaires

DCE : Direction commerciale étudiée

DO : Direction Orange

ETN : Entité technique étudiée

SGB : Salaire global de base

UI : Unité d'intervention

- Exemple de guide d'entretien : guide d'entretien à destination des salariés des entités étudiées

### **Guide d'entretien (Salariés)**

#### **Présentation :**

*Je travaille depuis le 2 septembre 2013 à la Direction Égalité professionnelle. Ma thèse porte sur l'appropriation et la diffusion de la politique d'égalité professionnelle.*

*J'ai déjà fait des entretiens exploratoires (entre autres auprès des correspondants égalité professionnelle et auprès de différentes fonctions au niveau du siège).*

*Pour la deuxième étape, je vais effectuer des études de cas dans des entités pour comprendre l'appropriation de la politique d'égalité professionnelle. Dans ce cadre, je vais aller dans quatre sites pour mener au total une centaine d'entretiens avec différents acteurs : salariés, managers, RH, Direction, OS.*

*La DRH de votre établissement a accepté de participer à cette démarche, qu'elle voit comme une opportunité de mieux comprendre l'appropriation de la politique d'égalité professionnelle.*

*Je vais réaliser entre 25 et 30 entretiens dans votre établissement.*

*Je prends des notes sur ordinateur si cela ne vous dérange pas, mais tout votre propos sera anonymisé, à la fois vis-à-vis de l'entreprise et de la Direction Égalité professionnelle, et dans mon travail de recherche.*

*Je vais vous poser des questions sur votre travail, sur certains processus RH, sur le climat social et également sur la façon dont vous percevez les questions d'égalité professionnelle et la politique de l'entreprise en la matière. L'entretien ne porte pas que sur l'égalité professionnelle car je souhaite replacer la question de l'égalité professionnelle dans le cadre plus global de votre entité.*

*Acceptez-vous de participer à cet entretien ?*

.....

**Date**

**Nom**

**Poste**

#### ***Identification***

*Pour commencer cet entretien, pourriez-vous vous présenter ?*

- *En quoi consiste votre poste ?*
- *Depuis quand travaillez-vous chez Orange ?*
- *Pourriez-vous me décrire votre parcours professionnel ?*
- *Quelle est votre formation initiale ?*

#### ***Travail***

*En quoi consiste votre travail ?*

- *Pourriez-vous me parler de l'organisation du travail et de vos conditions de travail ?*
- *Combien y-a-t-il de femmes dans votre équipe ?*
- *Qu'est-ce qui vous tient le plus à cœur dans votre travail ?*

***Je cherche à comprendre :***

***Description précise du travail et de l'organisation***

***Quelles sont les perceptions des interviewés sur le travail, l'organisation et les conditions de travail ?***

#### ***Relations***

*Avec qui êtes-vous en relation dans le cadre de votre travail ? Comment cela se passe ?*

- *Qui sont vos collègues, êtes-vous en relation avec eux ?*
- *Quelles sont vos relations avec votre hiérarchie ?*

- Dans le cadre de votre travail, êtes-vous en relation avec d'autres personnes, chez Orange ou en externe ?

**Je cherche à comprendre :**

**Dans quel cadre se déroulent les relations ? Les points positifs, les problèmes éventuels ? Pourquoi ?**

**Quelles perceptions en ont les interviewés ?**

### **Entité**

*Pourriez-vous me parler de votre entité ?*

- *Quelle est l'activité principale de votre entité ?*
- *Comment décririez-vous le contexte économique de votre entité ?*
- *Quelles sont selon vous les caractéristiques de votre entité par rapport à d'autres entités ?*

**Je cherche à comprendre :**

**Le fonctionnement de l'entité**

**Le contexte d'activité**

### **Les relations femmes – hommes dans l'entité**

*Que pourriez-vous me dire sur la place des femmes dans l'entité et sur les relations entre femmes et hommes dans l'entité ?*

- *Y-a-t-il peu ou beaucoup de femmes dans votre entité ?*
- *Pourquoi y-a-t-il si peu de femmes selon vous (le cas échéant) ?*
- *Les femmes rencontrent-elles des difficultés spécifiques dans l'entité ?*
- *Sur votre métier, les femmes rencontrent-elles des difficultés spécifiques ?*
- *Avoir une formation initiale technique est-il nécessaire pour exercer ce métier (le cas échéant) ?*

**Je cherche à comprendre :**

**Quelle est la place des femmes dans l'entité ? Quelles représentations des hommes et des femmes les acteurs ont-ils ? Quelles représentations des métiers les acteurs ont-ils ?**

### **Les mesures d'égalité professionnelle et leurs effets**

*Que pourriez-vous me dire sur les mesures mises en place par Orange en matière d'égalité professionnelle ?*

- *Connaissez-vous la stratégie globale d'Orange en matière d'égalité professionnelle, et qu'en pensez-vous ?*
- *Pour les mesures de l'accord Égalité professionnelle : Connaissez-vous les mesures mises en place, en avez-vous bénéficié, qu'en pensez-vous (prendre la liste des mesures dans le tableau Excel issu de l'accord) ?*
- *Avez-vous noté une évolution de la prise en compte de la question, et qu'en pensez-vous ?*
- *Quelle importance revêt l'égalité professionnelle pour vous ?*
- *Avez-vous bénéficié de mesures spécifiques ?*
- *Selon vous, comment votre entité se positionne sur le sujet par rapport au reste du Groupe ?*
- *Y-a-t-il eu des actions spécifiques engagées sur le sujet dans votre entité ?*
- *Quelles sont les difficultés de votre entité et plus généralement d'Orange en matière d'égalité professionnelle ?*
- *Quelles seraient selon vous les pistes d'amélioration en vue d'une plus grande égalité professionnelle ?*
- *Selon vous, comment se positionne Orange par rapport à d'autres entreprises sur le sujet ?*

**Je cherche à comprendre :**

**Les acteurs connaissent-ils les dispositifs ?**

**Se considèrent-ils partie prenante de ces démarches de l'entreprise ?**

**Quels effets en attendent-ils et perçoivent-ils ?**



### ***La communication sur l'égalité professionnelle***

*Que pourriez-vous dire de la communication d'Orange sur l'égalité professionnelle ?*

- *Comment percevez-vous la communication interne sur l'égalité professionnelle ?*
- *Comment percevez-vous la communication externe sur l'égalité professionnelle ?*
- *Avez-vous eu connaissance de mesures de sensibilisation menées par Orange sur ce sujet ?*

***Je cherche à comprendre :***

***Les interviewés ont-ils connaissance des actions de communication sur l'égalité professionnelle ? Quelles sont les actions qui ont eu le plus d'effet ?***

***Quelle est l'articulation perçue par les interviewés entre la communication et la politique ? Quelle est la cohérence perçue par les interviewés entre les différentes actions de communication ?***

### ***Volet RH***

*Que pensez des politiques RH dans votre établissement ? Chez Orange ?*

- *Pourriez-vous me décrire le processus de recrutement ?*
- *Pourriez-vous me décrire le processus de mobilité ?*
- *Pourriez-vous me décrire le processus de promotion ?*
- *Pourriez-vous me décrire le processus de rémunération ?*
- *Comment percevez-vous votre évolution professionnelle ? Que souhaiteriez-vous pour la suite ?*
- *Quel est le rôle de votre manager dans votre évolution professionnelle ?*
- *Les RH : à quelle occasion pouvez-vous rencontrer vos interlocuteurs RH ? Lesquels ? Qu'en pensez-vous ?*

***Je cherche à comprendre :***

***Qui sont les acteurs RH (manager ou RH, quelle répartition des rôles ?) ? Comment concrètement les politiques RH sont-elles déclinées ?***

***Quelles perceptions les salariés ont-ils des RH ? Pourquoi ?***

### ***Le Groupe Orange***

*Comment voyez-vous Orange aujourd'hui ?*

- *Comment percevez-vous la concurrence et le climat économique ?*
- *Quels sont pour vous les atouts d'Orange ?*
- *Qu'est-ce que cela représente pour vous de travailler chez Orange ?*
- *Comment vous projetez-vous dans l'avenir ?*

***Je cherche à comprendre :***

***Quelle est la vision des salariés d'Orange ?***

*S'il reste du temps :*

### ***Relations sociales***

*Comment percevez-vous le climat social dans votre établissement ?*

- *Quels sont les syndicats présents sur le site ?*
- *Quels sont les principaux thèmes sur lesquels ils communiquent ?*
- *Rencontrez-vous les représentants des OS ? Qu'en pensez-vous ?*
- *De votre point de vue, comment la question de l'égalité professionnelle est-elle prise en compte par les OS ?*
- *Y-a-t-il eu des conflits, et sur quoi portaient-ils ? Vous y êtes-vous associés ? Comment se sont-ils terminés ?*

***Je cherche à comprendre :***

***Ce qui se joue dans les relations entre les salariés et les syndicats, et la prise en compte de l'égalité professionnelle dans le dialogue social***

**Conclusion**

*Quels changements/améliorations souhaiteriez-vous voir : dans votre travail, sur le site/établissement, chez Orange ?*

*Y-a-t-il des points importants que nous n'avons pas évoqués ? Des points que vous voudriez souligner ?*

**Vie privée et familiale (éventuellement)**

*Pour finir, pourriez-vous me parler de votre vie personnelle et familiale ?*

- Êtes-vous marié-e ?
- Avez-vous des enfants ?
- Que fait votre conjoint-e ?

*Merci.*

**Entretien avec une DRH d'une des entités étudiées**

**20 décembre 2013**

**Nom : \*\*\***

**Poste : DRH de l'entité \*\*\***

*Pour commencer, pourrais-tu te présenter ?*

Alors moi j'ai 47 ans, j'ai fait une école de commerce (l'\*\*\* à Paris), j'ai fait 3 ans de grande distribution, après je suis arrivée un peu par hasard dans l'entreprise, et je suis arrivée sur un poste de responsable marché résidentiel, c'était un poste sur le 1014. J'ai fait ça de 19\*\* à 19\*\*. En 19\*\* je suis partie à P\*\* pour être responsable de Service client par téléphone (1014 1013). En 20\*\*, au moment où l'entreprise souhaitait des transferts de techniciens vers des métiers de front, on m'a proposé d'être en RH dans une unité technique, à P\*\*. J'ai été sur la GPEC de 20\*\* à 20\*\*, en 20\*\* j'ai été mutée à B\*\* sur un poste GPEC Relations sociales à l'agence entreprise. En 20\*\* j'ai été DRH à l'A\*\*. Et en 20\*\* je suis revenue à B\*\* sur l'A\*\*, à un poste de relations sociales. Et en 20\*\* j'ai été recrutée ici en DRH.

*Toutes ces mobilités étaient volontaires ?*

Beaucoup de ces changements étaient dus à des réorganisations. Sur les métiers RH, lorsqu'il y a fusion réorganisation ça fait des doublons, donc on est obligés de changer. Donc ce n'était pas volontaire, sauf l'arrivée ici qui était volontaire.

*Comment définirais-tu ton poste ?*

Ce que j'apprécie dans ce poste-là, moi je ne suis pas d'une filière RH, j'avais fait marketing et tout ça, ce que j'aime dans ce poste là c'est la capacité à réfléchir, à se demander pourquoi on fait les choses et du coup pourquoi il faut les faire. Comprendre vers où l'entreprise veut aller. Être dans le conseil du DUO. La proximité du DUO est importante, la capacité à être un binôme sur la fonction RH.

*Quelles sont les problématiques RH de l'entité ?*

Spontanément, je dirais que avec la crise sociale de 2009, nous on a les populations les plus vieilles sur l'UI par rapport aux autres unités, et nous on a eu des suicides au moment de la crise, et il y a un mode de relations sociales tendues, qui nous font craindre... par exemple quelqu'un nous a fait une menace de grève de la faim, on est toujours un peu dans l'appréhension. Et les OS et les salariés jouent un peu de ça je trouve. Sur le poste c'est le plus dur, on n'est pas forcément formés à ça, je n'ai pas choisi d'être psychologue, psychiatre, et c'est la posture d'être culpabilisés, « vous l'avez tué », « si vous aviez fait autrement on n'en serait pas là ». Le premier suicide qu'on a eu c'était 2008, le premier suicide de la liste, et le deuxième c'était en mai 2009.

*Suite à la crise sociale, il y a eu des créations de postes en RH ?*

Oui, au départ on était deux, et un responsable de relations sociales, et on a pu recruter trois RH de proximité. Chaque RH de proximité gère les RH de proximité, mais aussi des

domaines propres. Par exemple M\*\* c'est l'égalité professionnelle et le talent management (qui gère nos potentiels cadres), F\*\* est sur la formation et l'alternance, et B\*\* elle a les accidents, les congés maladies, l'emploi.

Par rapport à la crise sociale, pour les RH on avait la possibilité d'appeler une psychiatre clinicienne à Paris pour lui demander des conseils.

### *Quelles sont les autres problématiques RH sur l'entité ?*

Après sur la fonction RH, ce que je n'aime pas c'est la gestion RH. Par exemple on doit faire des décisions écrites en veux-tu en voilà, c'est le côté administratif, ce n'est pas léger. Autant j'aime bien faire des promotions tous les semestres, autant je n'aime pas le côté administratif. Et puis on nous fait signer des décisions maladies, alors que la décision a été prise par le comité médical. Donc en gros on nous fait écrire, signer, scanner une décision, alors qu'on n'a même pas la possibilité de contester la décision.

On doit faire des recalculs de promotion, on doit sortir un papier, vérifier que c'est le bon indice, c'est de l'expertise CSRH, on ne devrait pas avoir à le faire.

Sinon sur les autres problématiques, on a des problématiques fortes de moyenne d'âge (55 ans), 80% de nos salariés sur le domaine technique, et depuis ces dernières années on travaille au renouvellement des compétences autrement que par le renouvellement en nombre puisque ce n'est pas la politique de l'entreprise. Du coup ça passe par différents aspects :

- recrutement externe, mais cette année on en a eu 8, il y a 3 ans il y en avait 20, sur une population de 930 personnes, mais 870 ETP avec les TPS et les temps partiels, et en 2017 on aura perdu la moitié de nos salariés.
- appels à candidatures (mobilité interne)
- alternance : on en a environ 36 par an, l'année prochaine on en aura 20 supplémentaires, donc 56, dans le cadre du très haut débit, avec le but quand même de les recruter si ça ira mieux. Ça permet de responsabiliser les salariés qui sont nommés tuteurs, et ça renouvelle un peu la vision, ça donne un peu d'air frais. Ça permet aussi de suivre comment évoluent les études, et avoir une influence sur les diplômes locaux : nous à l'UI on a un gros problème de sourcing. Cette année on a signé avec l'université de B\*\* l'ouverture d'une session où on s'est engagés à recruter 8 alternants dans cette session, on a mis en avant notre action sur les contrats pro et alternants au MEDEF, on a été primés pour l'action d'Orange sur les contrats pro, parce qu'on a des métiers techniques qui offrent des opportunités, on a aussi été primés pour l'égalité professionnelle. Une des difficultés c'est la féminisation des métiers techniques : on a peu d'écoles et on a peu de femmes.

### *Du coup ça passe par quoi la féminisation des métiers techniques ?*

La féminisation des métiers ça ne se fait pas du jour au lendemain. En 2009-2010 on a recruté des femmes sur les métiers techniques. Ça a été compliqué. Il a fallu qu'on travaille sur la féminisation du management mais aussi sur la définition et la perception du manager, dire que le manager ce n'est pas forcément un expert technique.

On a une ou deux techniciennes mais sur des métiers qui restent assez simples.

Comme on n'arrivait pas à sourcer plus que ça au niveau des non-cadres, ça restait des exceptions, du coup on s'est dit qu'on allait faire dans l'autre sens, faire venir des femmes dans le Codir. On a mis des femmes sur du management de la conduite d'activité, etc.

Le DUO a dit que sa priorité c'était d'amener des femmes dans le Codir, après on a travaillé sur le management féminin. C'est important d'avoir du management féminin parce que si les équipes sont mixtes mais que le manager est un homme, les perceptions du métier ne changent pas et au moment du recrutement ils se disent toujours qu'une femme ne pourra pas exercer le métier.

*Comment avez-vous fait pour recruter des femmes sur les métiers de management ?*

Il y a eu des appels à candidatures.

Et depuis quelques années les DUO fonctionnent à l' « open chakra » : ils font savoir que tous les profils les intéressent, ils se font connaître, ils travaillent à un vivier. Ils rencontrent les gens même sans avoir d'opportunités immédiates. Et le DUO avait travaillé à avoir un vivier un peu féminisé. C'était aussi dû à l'engagement de 35% sur les Codirs.

Et puis A\*\* [le DUO] est beaucoup plus jeune que les précédents donc le genre n'est pas un critère différenciant. A\*\* aime bien les challenges, la prise de risque. Par exemple il a rencontré une femme plusieurs fois, et vraisemblablement on devrait la recruter pour [un projet de transformation].

*Et sur le proces de recrutement pour le Codir, ça se passe comment ?*

Pour le Codir, c'est de la responsabilité du DUO et du DO. Ça veut dire que certaines entrées Codir, j'étais présente ou quelqu'un d'autre du Codir était présent, mais si A\*\* a envie de recruter, il en discute avec le DO. La présence de quelqu'un du Codir n'est pas forcément automatique.

Le process défini c'est que c'est le DUO qui définit la personne, et ensuite c'est validé en Codir de DO (CoDO).

Le jury de sélection c'est l'entretien DUO, ensuite l'entretien DO, et l'entretien DRH de DO, ensuite c'est discuté en CoDO.

*Mais du coup il n'y a pas de jury de sélection paritaire ?*

Bah non puisque le jury de sélection c'est DUO, DO, DRH, donc on ne sélectionne pas des gens spécifiques pour faire un jury de sélection.

*Et pour les short-lists, c'est paritaire ?*

Non, enfin ça n'aurait pas vraiment de sens, parce qu'il n'y a pas pléthore de candidats... En gros quand on a besoin de quelqu'un en Codir, on a besoin de quelqu'un de disponible rapidement, c'est pour ça que c'est important d'avoir des viviers, parce que le DUO il peut appeler des gens de son vivier pour lui demander s'il est disponible tout de suite.

En fait un jury de sélection ça aurait du sens si on avait 10 candidats à sélectionner, aujourd'hui on n'a pas de candidats.

*Comment expliques-tu cela ?*

Il n'y a pas assez de mobilité interne.

*Mais il y a des appels à candidatures ?*

Même si on fait un appel à candidatures, c'est quand même beaucoup de la cooptation pour les niveaux de cadre.

S'il y avait beaucoup de candidats ça ne se passerait pas forcément comme ça. Et puis c'est aussi parce que ça garantit que c'est plus rapide.

Parce qu'aujourd'hui la gestion des parcours de cadre ne se fait pas.

Le DUO qui a des exigences de résultat opérationnel à court terme, il ne veut pas prendre le risque de prendre quelqu'un qu'il ne connaît pas.

*Et comment expliques-tu qu'il n'y ait pas de gestion des parcours de cadre ?*

Il n'y en pas parce qu'il n'y a personne qui s'en occupe. Sur les cadres sup j'ai toujours entendu parler de cooptation.

Ils ont essayé de faire un vivier national, sur les DUO par exemple, mais c'est difficile avec les réorganisations successives de dire « tu vas avoir un poste dans 2-3 ans ». Il y a des gens dans le vivier des DUO qui attendent un poste depuis 4 ans.

Je fais le constat que ça n'existe pas la gestion des cadres sup, mais est-ce que ça pourrait exister, pas forcément vu les réorganisations.

*Et tu parlais des modes de renouvellement des compétences, il y en a d'autres que ceux que tu as cités ?*

Oui, on travaille sur l'organisation du travail, la sous-traitance, la création des zones blanches, et un des projets qui est en cours c'est les activités additionnelles, c'est-à-dire aujourd'hui je suis technicien GP j'ai des compétences identifiées, et ça ne me demande quasiment pas d'effort de faire les mêmes activités en technicien entreprise.

Donc au lieu de recruter sur un poste, on recrute des activités.

On essaie de changer les limites des postes.

On se dit aussi qu'il faut mutualiser avec d'autres UI.

Sinon, sur les jurys cadres et non-cadres, comme il y a quelqu'un des RH, et comme en RH on est 90% de femmes, il y a un jury paritaire.

*Et pour le recrutement des managers justement, quel est le process ?*

Il y a un appel à candidatures sur Performance [le site d'offres d'emploi interne], un entretien avec le recruteur accompagné du RH, et Orange Avenirs.

Et c'est validé par la DO pour les cadres.

*Et comment sont définies les fiches de poste des managers ?*

On se sert de ce qu'il y a dans les fiches métiers Itinéraires [un outil interne].

Et ensuite c'est validé ou corrigé par le manager.

*Il y a des exigences d'expérience, de diplôme ?*

Non, pas sur le diplôme ni les langues parlées, sur les appels à candidatures. On cherche des personnes, on voit leur capacité à faire ou à apprendre. On a des formations bien faites pour les managers.

*Et pour les non-cadres ?*

C'est pareil. Evidemment sur l'offre on met s'il faut qu'il soit technicien ou pas, mais on rencontre tout le monde.

*Et pour le recrutement externe des non-cadres ?*

On travaille avec l'Agence de recrutement qui fait une présélection de dossiers, mais on regarde d'abord nos alternants.

On est obligés de passer par l'AR pour la publication des offres mais on peut convenir avec eux qu'on va voir en priorité nos alternants. On dit à nos alternants de postuler auprès de l'AR.

*Et ça se passe comment pour la fiche de poste, la description de l'offre ?*

L'Agence de recrutement... Je ne comprends pas qu'on ne fonctionne pas en vivier. A chaque fois on a l'impression qu'ils redécouvrent le monde.

Ils nous demandent de remplir des fiches très précises pour chaque poste à pourvoir, ensuite ils le mettent sur orange.jobs et ce n'est jamais mis au bon endroit, dans la bonne région, on est obligés de les rappeler. C'est souvent nous qui leur donnons des CV, c'est le monde à l'envers.

On a une interlocutrice spécifique à l'AR, elle dit qu'elle n'a pas de vivier. Donc à chaque fois il y a le temps de remplir la fiche, ensuite le temps de poster sur le site, le temps d'appeler les candidats, ça prend au minimum 3 semaines, mais aujourd'hui on a des délais. Par exemple en septembre on nous dit qu'il faut qu'on recrute avant décembre. On est obligés de passer par l'AR donc on le fait mais c'est incohérent qu'on ait un premier délai de 3 semaines. L'AR ça devrait être une bourse d'emplois, un vivier. Mais ils nous disent qu'ils n'ont pas la possibilité de présélectionner les gens tant qu'il n'y a pas de poste. Ce qui fait que nous parfois on voit les gens avant l'AR, parfois par les salariés on reçoit des CV, ou bien on a nos ex-alternants. Donc on constitue nous-mêmes notre propre vivier, et l'AR nous le reproche parce qu'on ne respecte pas le process, mais pour moi ce process est fait en dépit du bon sens. Surtout que les AR doivent nous aider sur le recrutement des alternants, et en fonction du volume ils font passer en priorité d'autres unités qui ont des recrutements numériquement plus importants. Et comme il y a un problème de sourcing, l'action de l'AR ça devrait être d'aller vers les écoles, et tout ça ce n'est pas fait.

L'AR n'est pas une plus-value.

*Et vous, vous faites des actions sur la féminisation auprès des écoles ?*

Nous on essaie de faire des actions auprès des écoles mais on est 3, avec 70% du temps passé sur les TPS, honnêtement on n'a pas une force de tir.

Et puis ça devrait être le rôle des AR d'aller voir les écoles, puisque de toute façon les candidats doivent passer par l'AR.

*Et en quoi consistent exactement les fiches à remplir ?*

En fait à chaque recrutement on doit réécrire l'offre, ça fait 5 ans que les métiers n'ont pas changé, et on doit réécrire à chaque fois. Ils ne lancent pas tant qu'on ne leur a pas envoyé l'offre.

*Et les exigences de diplôme viennent de qui ?*

C'est nous. On reprend les exigences de diplôme d'avant, c'est toujours plus ou moins les mêmes postes de toute façon. Mais là par exemple Marinette a découvert une nouvelle filière de domotique qui est en cohérence avec nos métiers et elle est obligée d'appeler le national pour vérifier que c'est validé pour les contrats pro, par le CFA.

*Et pour les CDI ?*

Non là on n'a pas besoin de passer par le national si on veut diversifier nos exigences de diplôme.

*Est-ce que vous avez fait des formations aux biais décisionnels ?*

On a sensibilisé les managers dans le cadre de la mise en place des correspondants égalité professionnelle, il y a eu des démarches auprès des Codirs, des managers... On l'a fait l'année dernière, cette année... L'accord [égalité professionnelle] il date de quand ?

2011.

Oui alors on a dû commencer en 2011.

Enfin c'était plus sûrement l'année dernière et cette année, sur l'égalité professionnelle femmes hommes, pour sensibiliser les Codirs et les managers.

*Ça se passait comment ?*

M\*\* elle avait une formation bien faite sur les stéréotypes. Il y avait un film sur le sujet, il y avait un psychologue qui expliquait, et M\*\* avait fait des images rigolotes, elle avait tout un kit, elle a fait une présentation en Codir, et pour les managers on l'a fait en conf call managers par coop'net. Je crois qu'ils sont assez bien animés là-dessus.

*Et pour les mesures de rattrapage salarial, ça se passe comment ?*

Dans l'accord salarial il y a un budget spécifique de rattrapage salarial pour les femmes... Il y a un budget de dépositionnement, qu'ils soient homme ou femme. Il y a aussi un budget de correction des écarts de salaire pour les femmes. Il y a aussi un budget pour les promos des femmes. Tout est regardé en Codir, c'est validé nom par nom en Codir, puis en CoDO.

*Sur quels critères ?*

La condition d'attribution c'est que la personne remplisse correctement son poste. C'est un critère de compétence.

*Et vous avez eu des demandes de temps partiel ?*

On a peu de temps partiel hors TPS.

On fait attention aux heures de réunion, enfin ce n'est pas qu'on fait attention, c'est plutôt que ce n'est pas gênant si la personne s'en va.



*J'imagine que vous avez peu de congé maternité ?*

Aucun depuis que je suis là.

*Et sur les demandes de temps partiel, vous en avez quand même eues, ou pas du tout ?*

C'est du renouvellement. On n'a jamais refusé de renouvellement de temps partiel. Je ne crois pas qu'on ait eu de nouvelle demande de temps partiel.

*Comment se passent les revues de cadres en Codir ?*

C'est fait en Codir.

On a eu une action assez dynamique sur la reconnaissance des femmes cadres et cadres sup : on participe au système de mentoring, et on participe à Capital Filles donc les femmes peuvent se mettre en visibilité en participant à ça.

C'est aussi pour ça qu'A\*\* a fait un Codir élargi en ajoutant des femmes.

*Un Codir élargi ?*

Le Codir c'est les chefs de département, et le Codir élargi ça veut dire qu'on ajoute la responsable de com', la responsable de la C3P, et une femme qui dépend du département performance.

L'idée c'est de permettre à des femmes d'être mises en visibilité, enfin la com' c'est pour qu'elle sache ce qui se passe, les autres c'est les mettre en visibilité.

Il n'y a plus de réunions de Codir non élargi, sauf quand on parle des salaires. Les salaires c'est juste les chefs de département donc ce n'est pas le Codir élargi.

Par rapport à la perception des mesures, je pense qu'il faut faire attention à la publicité sur les mesures. Il ne faut pas donner l'impression qu'il y a une injustice à les mettre en avant. Aujourd'hui on entend dire que si tu n'es pas une femme tu as peu de chance de pouvoir évoluer, d'ailleurs Stéphane Richard lui-même l'a plus ou moins dit.

S'il n'y a pas d'impulsion ça ne se fera pas, mais si on fait une trop grosse impulsion on aura tous ces messieurs qui vont dire qu'elles sont là parce qu'elles sont femmes.

*Tu as un exemple d'impulsion trop forte ?*

C'est toutes ces nominations...

Par exemple les nominations de DUO, ou au national, en DO...

Et puis franchement Stéphane Richard sa phrase elle a été mortelle pour beaucoup.

Moi ça me demande un effort de vous dire ça, j'ai travaillé dans la grande distribution, je suis plutôt du genre féministe, je mettais vraiment ce sujet en avant, donc pour que j'en sois à vous dire « attention à ces mesures et la façon dont on communique », c'est peut-être qu'il faut faire attention à ces mesures de nomination.

*Y-a-t-il des mesures pour augmenter l'attractivité des postes ?*

Oui, des mesures de GPEC, par exemple sur un poste où on a du mal à recruter on peut jouer sur le salaire sans que ce soit une promotion, c'est une augmentation individuelle hors

système annuel, on peut jouer sur les promos, mettre des possibilités de retour en cas de mobilité interne...

*Merci pour cet entretien. As-tu des choses à ajouter ?*

La posture du DUO est importante aussi notamment en Codir, il faut laisser la parole à tout le monde. Moi au départ quand je parlais, en plus je ne venais pas du technique, quand je parlais on s'arrêtait et puis après on recommençait à parler sans me prendre en compte.

*Justement, comment ça s'est passé au début du Codir élargi ?*

On s'est un peu demandés pourquoi elles étaient là, surtout qu'au départ le DUO n'avait pas bien communiqué, au départ elles étaient censées participer à la moitié du Codir, ensuite elles étaient là tout le temps...

Il y a encore des chefs d'unité misogynes : votre parole a moins de valeur que celle d'un homme. Mais je pense que c'est en train de changer grâce aux nouvelles générations.

Ça m'arrivait avant de dire un truc, je me faisais rembarrer, et mon collègue homme disait la même chose et c'était une super idée.

Quand on a fait le dossier avec A\*\* sur le prix sur l'égalité pro [remis par une association locale], on pensait qu'on ne l'aurait jamais, c'était juste la mise en œuvre de l'accord, et on a eu un prix, ça prouve bien que ce n'est pas connu.

*Le prix c'était sur quoi exactement ?*

C'était sur la mixité du management. On a mis en avant le Codir, le mentoring, Capital Filles. C'était la mise en valeur de la politique d'Orange au travers de la mise en place qu'on en avait faite.

Ça prouve qu'on peut changer la société.

*Merci.*

*- Nombre d'indicateurs dans l'accord Égalité professionnelle 2011-2014*

Thème	Sous-thème	Nombre d'indicateurs légaux	Nombre d'indicateurs conventionnels formalisés dans l'accord	Nombre d'indicateurs complémentaires (conventionnels non formalisés dans l'accord <sup>110</sup> )
<b>Recrutement, emploi et mixité</b>	Effectifs	2	3	2
	Positionnement dans l'entreprise	1	1	0
	Embauches et départs	2	6	3
	Ancienneté	2	0	0
	Conditions de travail	2	0	0
<b>Évolution professionnelle</b>	Promotion	2	7	0
	Formation	2	2	0
	Diplômes	0	1	0
<b>Rémunération</b>	Rémunération	3	16	0
<b>Équilibre vie privée et vie professionnelle</b>	Durée et organisation du travail	5	4	3
	Congés	3	0	2
<b>Santé</b>	Santé au travail	0	5	0
<b>Égalité professionnelle et IRP</b>	Égalité professionnelle et IRP	0	6	0

*- Composition du COMEX d'Orange (22 juillet 2014)*

Stéphane Richard : Président-Directeur Général

Gervais Pellissier : Directeur général délégué, JV Royaume-Uni et opérations en Europe (hors France)

Delphine Ernotte Cunci : Directrice générale adjointe, Directrice exécutive d'Orange France

Ramon Fernandez : Directeur général adjoint, Directeur financier et stratégie

Pierre Louette : Directeur général adjoint, Secrétariat Général, Opérateurs France et Achats

Bruno Mettling : Directeur général adjoint, Ressources Humaines

Laurent Paillassot : Directeur général adjoint, Expérience client, Activités de finance sur mobile

Mari-Noëlle Jégo-Laveissière : Directrice exécutive, Innovation, Marketing et Technologies

Christine Albanel : Directrice exécutive, RSE, Diversité, Partenariats et Solidarité

Béatrice Mandine : Directrice exécutive, Communication et Marque

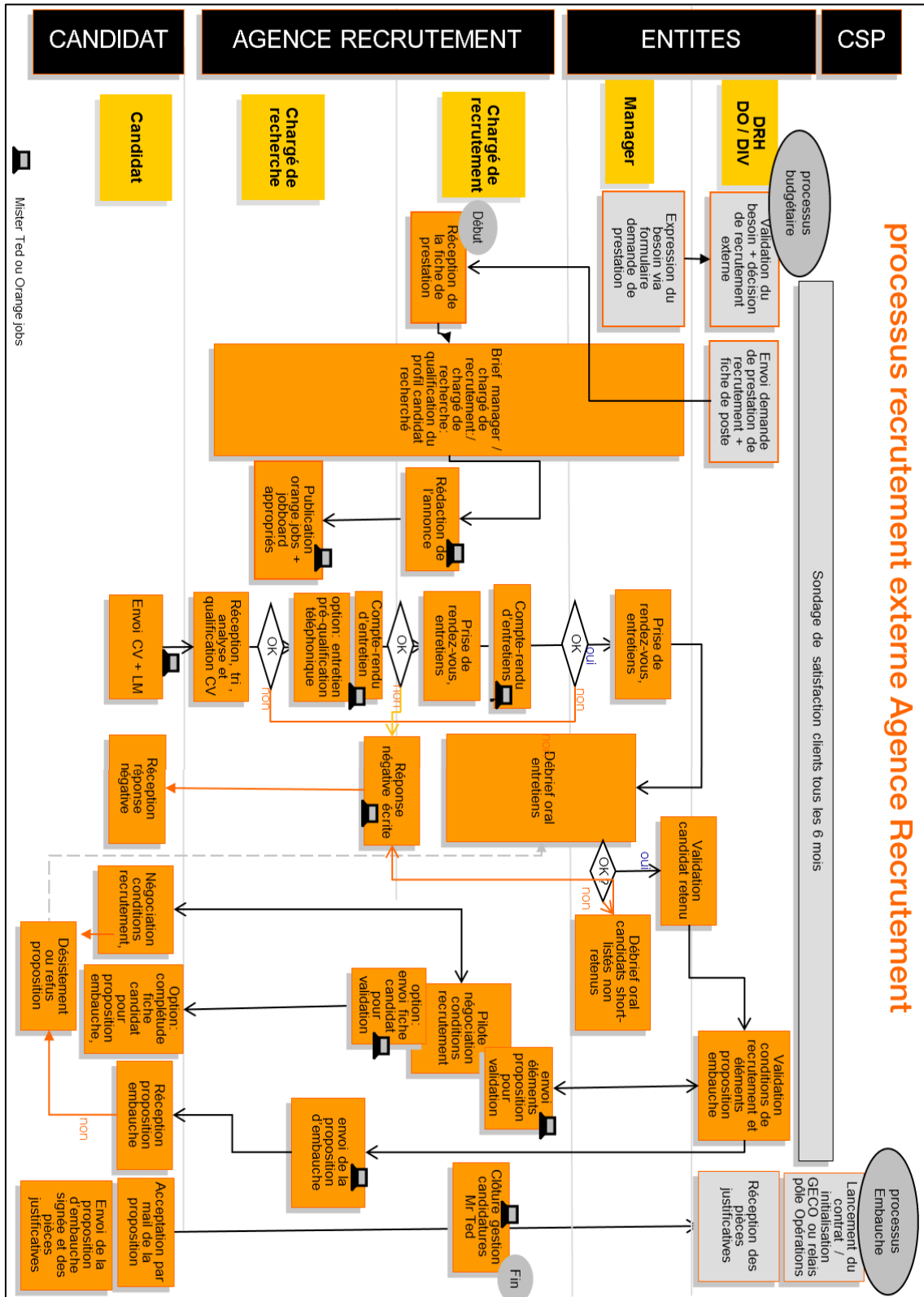
Thierry Bonhomme : Directeur exécutif, Orange Business Services

Marc Rennard : Directeur exécutif, Opérations en Afrique, au Moyen-Orient et en Asie

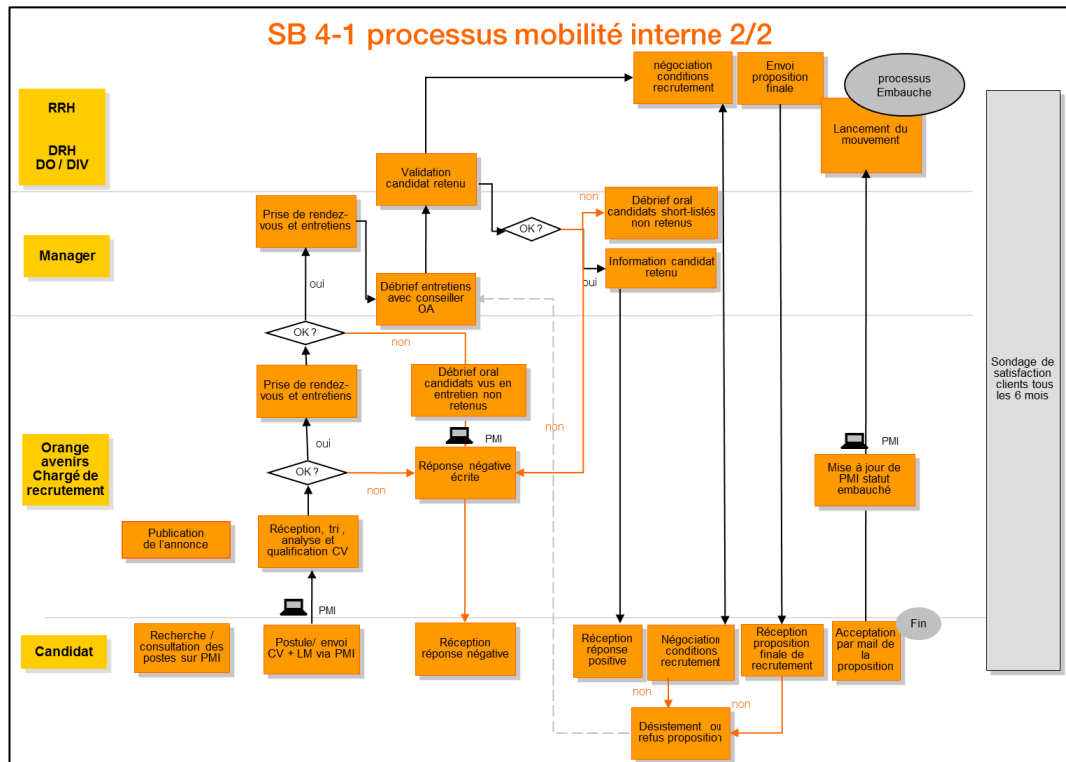
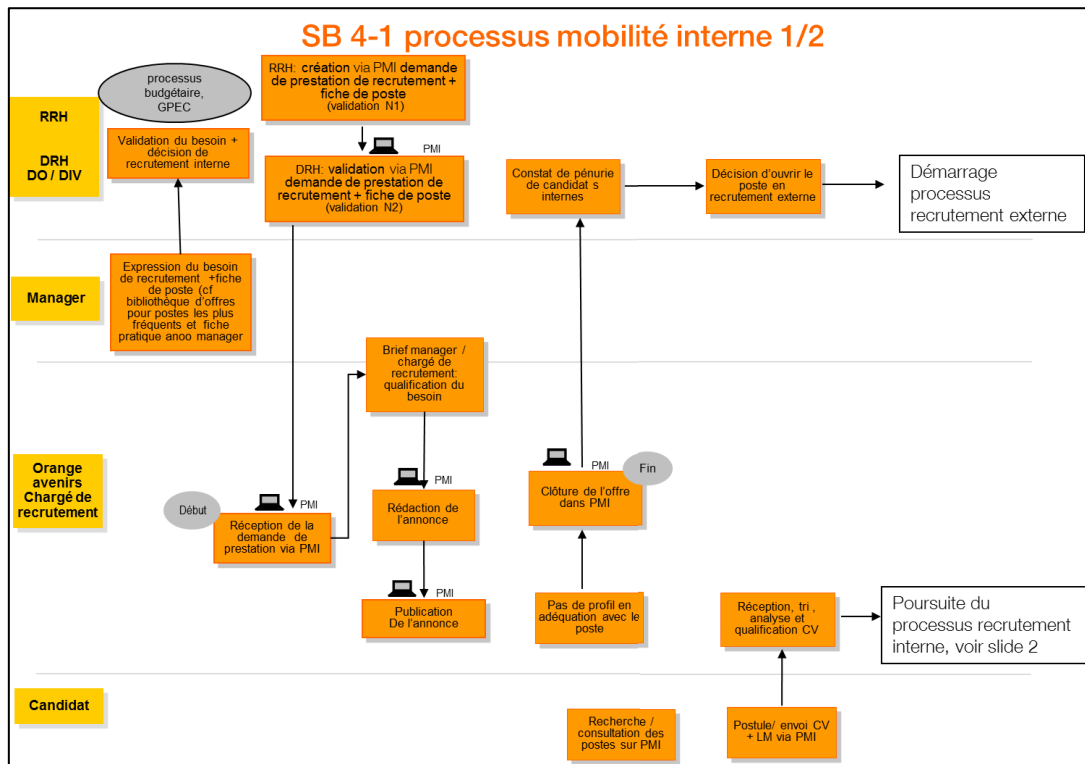
---

<sup>110</sup> Indicateurs ajoutés en cours de période couverte par l'accord sur proposition de l'entreprise ou des OS.

- Processus de recrutement externe



- *Processus de recrutement interne*



- Tableaux sur les modélisations économétriques sur l'égalité salariale

*Caractéristiques de la population étudiée sur l'égalité salariale*

Variable	Femmes	Hommes	Total	Masse salariale moyenne	SGB moyen
Niveau CCNT :					
B	98	268	366	26 839,42	25 532,99
C	10 519	14 718	25 237	31 417,83	28 668,79
Dbis	4 743	10 345	15 088	45 196,79	38 276,47
E	5 287	11 317	16 604	57 547,69	47 818,35
F	2 171	4 740	6 911	85 174,41	67 968,50
G	165	560	725	139 869,42	105 946,2
Réf. : D	9 539	15 551	25 090	35 564,35	31 381,92
Non renseigné			6		
Âge moyen	48,8	49,6	49,3	-	-
Ancienneté moyenne	23,4	24,7	24,2	-	-
Division :					
AMOA	32	63	95	80 814,77	69 452,78
Corp & CSP	4 562	6 564	11 126	59 391,13	49 864,24
Int Europe	18	21	39	88 013,42	71 396,88
SCE	2 044	3 371	5 415	60 826,91	50 168,51
Réf. : Orange France	25 866	47 486	73 352	41 191,79	35 452,84
Domaine métier :					
Cont./					
Multimédias	154	219	373	57 048,46	48 313,60
Fonct° Support					
Innovation	6 158	5 947	12 105	51 996,41	44 664,75
Réseaux	593	2 036	2 629	62 877,15	52 456,14
SI	3 798	23 434	27 232	39 870,69	34 531,26
Réf. : Client	2 116	6 348	8 464	54 077,97	45 619,02
	19 703	19 521	39 224	42 405,14	36 038,89
Nombre d'enfants moyen	1,88	1,58			
Taux d'utilisation travaillé moyen	90,06 %	94,46 %	92,87 %	-	-
Nombre d'heures supplémentaires moyen	2,59	8,36	6,27	-	-

*Lecture : Il y a 98 femmes et 268 hommes en niveau B. Le SGB moyen des salariés de niveau B est de 25 532,99 euros.*

*Champ : 90 027 salariés, dont 32 522 femmes et 57 505 hommes, présents chez Orange SA en décembre 2013.*

*Modélisation du SGB et de la masse salariale annuelle*

Variable	SGB	Log(SGB)	Masse salariale	Log (Masse salariale)
Constante	14 034,414***	9,889***	-1 910,670***	9,4187***
Genre : Femme <i>Réf. : Homme</i>	-469,166***	-0,0063***	-1 862,392***	-0,0355***
Niveau CCNT : B C Dbis E F G <i>Réf. : D</i>	-7 350,171*** -2 346,283*** 6 515,367*** 16 879,828*** 35 432,439*** 72 112,099***	-0,2420*** -0,0824*** 0,1884*** 0,4423*** 0,7525*** 1,154***	-9 734,275*** -3 605,921*** 9 177,073*** 22 562,445*** 48 215,061*** 101 717,342***	-0,3312*** -0,1211*** 0,2305*** 0,5051*** 0,8517*** 1,3013***
Âge	423,422***	0,0099***	461,123***	0,0104***
Ancienneté	-143,130***	-0,0084***	-139,286***	-0,0007***
Division : AMOA Corp & CSP Int Europe SCE <i>Réf. : Orange France</i>	5 706,597*** 1 201,487*** 6 878,622*** 2 522,775***	0,1058*** 0,0269*** 0,1304*** 0,0613***	-118,065 922,792*** 6 097,351*** 1 998,259***	-0,0041 0,0185*** 0,0970** 0,0378***
Domaine métier : Cont./ Multimédias Fonctions Support Innovation Réseaux SI <i>Réf. : Client</i>	-31,054 210,711*** -895,998*** 410,876*** 407,799***	0,0092 0,0055*** -0,0023 0,0164*** 0,0196***	-2 674,772*** -1 484,426*** -3 402,531*** -1 143,762*** -1 674,119***	-0,0510*** -0,0277*** -0,0409*** -0,0188* -0,0175***
Nombre d'enfants	61,010***	0,0015***	193,053***	0,0036***
Taux d'utilisation travaillé <sup>111</sup>	-531,795***	-0,0084***	28 778,788***	1,1671***
Taux d'utilisation payé	-	-	-8 542,850***	-0,5756***
Nombre d'heures supplémentaires	-	-	33,053***	0,0008***
R2 ajusté	87,61 %	89,98 %	82,18 %	72,44 %

*Lecture : Toutes choses égales par ailleurs, les femmes gagnent 469,166€ de SGB de moins que les hommes, soit 0,63 % de moins que les hommes (modèle logarithmique). Les étoiles donnent le seuil de significativité (\*\*\* : 0,001 ; \*\* : 0,01 ; \* : 0,05).*

*Champ : Pour la masse salariale : 90 015 salariés, dont 32 519 femmes et 57 496 hommes, présents chez Orange SA en décembre 2013*

*Pour le SGB : 89 780 salariés, dont 32 398 femmes et 57 382 hommes, présents chez Orange SA en décembre 2013 (les individus ayant des valeurs non renseignées ont été supprimés du champ).*

<sup>111</sup> On utilise deux variables sur la durée du travail : le taux d'utilisation travaillé, qui indique le pourcentage de temps travaillé par l'individu ; et le taux d'utilisation payé, qui correspond au temps pour lequel le salarié est payé. Par exemple, les salariés en temps partiel senior sont payés plus que leur temps de travail ne l'implique, leur taux d'utilisation payé est donc supérieur à leur taux d'utilisation travaillé. Le taux d'utilisation travaillé correspond au temps passé en entreprise (et peut jouer sur la définition des objectifs, par exemple), mais le taux d'utilisation payé conditionne le salaire versé. On garde en variable de contrôle pour le SGB le taux d'utilisation travaillé même si le SGB correspond à un temps plein, pour tester l'hypothèse selon laquelle le temps partiel peut être un frein à la reconnaissance et à l'accès à des postes mieux payés.

- Tableaux sur les modélisations économétriques sur l'accès des femmes aux postes à responsabilités

*Caractéristiques de la population étudiée pour le fait d'être cadre*

Variable	Femmes	Hommes
Cadre :		
Cadre	13 006	27 656
Réf. : Non-cadre	20 896	30 981
Statut <sup>112</sup> :		
ACO	14 436	19 741
Réf. : AFO	19 466	38 896
Division :		
AMOA	33	66
Corp & CSP	4 589	6 614
Int Europe	19	19
SCE	2 065	3 403
Réf. : Orange France	27 196	48 535
Domaine métier :		
Cont./ Multimédias	170	257
Fonctions Support	6 356	6 050
Innovation	598	2 049
Réseaux	3 815	23 564
SI	2 136	6 397
Réf. : Client	20 827	20 320
Âge moyen	48,43	49,40
Ancienneté moyenne	22,48	24,21
Taux d'utilisation travaillé moyen	0,90	0,95
Nombre d'enfants moyen	1,51	1,84

*Lecture : La population en CDI en décembre 2013 comprend 13 006 femmes cadres.  
 Champ : 92 539 salariés, dont 33 902 femmes et 58 637 hommes, présents chez Orange SA en décembre 2013 (les individus ayant des valeurs non renseignées ont été supprimés du champ).*

---

<sup>112</sup> On ôte les « ACP » (agents contractuels publics) qui ne représentent que 12 femmes et 7 hommes.



*Modélisation du fait d'être cadre*

Variable	Probabilité d'être cadre (odds ratios)
Constante <sup>113</sup>	-3,876***
Genre : Femme <i>Réf. : Homme</i>	0,539***
Statut : ACO <i>Réf. : AFO</i>	3,446***
Division : Autre que Orange France <sup>114</sup> <i>Réf. : Orange France</i>	3,921***
Domaine métier : Cont./ Multimédias Fonctions Support Innovation Réseaux SI <i>Réf. : Client</i>	6,836*** 2,419*** 25,070*** 0,722*** 6,732***
Âge	1,042***
Ancienneté	0,980***
Taux d'utilisation travaillé	3,367***
Nombre d'enfants	1,149***

*Lecture : Toutes choses égales par ailleurs, la probabilité pour une femme d'être cadre est égale à 0,539 fois la probabilité pour un homme. Les étoiles donnent le seuil de significativité (\*\*\* : 0,01 ; \*\* : 0,05 ; \* : 0,1).*

*Champ : 92 539 salariés, dont 33 902 femmes et 58 637 hommes, présents chez Orange SA en décembre 2013 (les individus ayant des valeurs non renseignées ont été supprimés du champ).*

<sup>113</sup> Le paramètre de la constante est pris en valeur et pas en odds-ratio, ceci étant valable également pour les tableaux suivants.

<sup>114</sup> On regroupe ces modalités pour éviter d'avoir des modalités avec un trop faible nombre d'individus.

*Caractéristiques de la population étudiée pour le fait d'être manager*

Variable	Femmes	Hommes
Management		
Managers	3 608	7 466
Réf. : Non-managers	9 398	20 190
Statut <sup>115</sup> :		
ACO	8 009	13 265
Réf. : AFO	4 997	14 391
Niveau de classification :		
E	5 606	11 675
F	2 274	4 912
G	170	574
Réf. : Dbis	4 956	10 495
Division :		
AMOA	33	65
Corp & CSP	3 200	5 958
Int Europe	18	21
SCE	1 427	2 902
Réf. : Orange France	8 328	18 710
Domaine métier :		
Cont./ Multimédias	154	221
Fonctions Support	3 974	4 072
Innovation	576	2 028
Réseaux	1 080	6 508
SI	1 714	5 245
Réf. : Client	5 508	9 582
Âge moyen	46,36	48,56
Ancienneté moyenne	18,12	21,22
Taux d'utilisation travaillé moyen	0,94	0,96
Nombre d'enfants moyen	1,51	1,89

*Lecture : Parmi les cadres CDI travaillant chez Orange SA en décembre 2013, il y a 3 608 femmes managers.*

*Champ : 40 662 cadres, dont 13 006 femmes et 27 656 hommes, présents chez Orange SA en décembre 2013 (les individus ayant des valeurs non renseignées ont été supprimés du champ).*

<sup>115</sup> On ôte les « ACP » (agents contractuels publics) qui ne représentent que 12 femmes et 7 hommes.

*Modélisation du fait d'être manager*

Variable	Probabilité d'être manager (odds ratios)
Constante	-4,750***
Genre : Femme <i>Réf. : Homme</i>	1,208***
Statut : ACO <i>Réf. : AFO</i>	0,968
Niveau CCNT : E F G <i>Réf. : Dbis</i>	1,548*** 8,945*** 20,461***
Division : Autre que Orange France <i>Réf. : Orange France</i>	0,371***
Domaine métier : Contenus Multimédia Fonctions Support Innovation Réseaux Systèmes d'Informations <i>Réf. : Client</i>	0,812 0,816*** 0,301*** 0,803*** 0,543***
Âge	0,986***
Ancienneté	1,026***
Taux d'utilisation travaillé	39,614***
Nombre d'enfants	1,097***

*Lecture : Toutes choses égales par ailleurs, la probabilité pour une femme cadre d'être manager correspond à 1,208 fois la probabilité pour un homme cadre. Les étoiles donnent le seuil de significativité (\*\*\* : 0,01 ; \*\* : 0,05 ; \* : 0,1).*

*Champ : 40 662 cadres, dont 13 006 femmes et 27 656 hommes, présents chez Orange SA en décembre 2013 (les individus ayant des valeurs non renseignées ont été supprimés du champ).*

*Modélisation du fait d'être au niveau G*

Variable	Nombre d'individus ou moyenne de la variable	Probabilité d'être niveau G (odds ratios)
Constante		-14,216***
Genre : Femme <i>Réf. : Homme</i>	13 006 27 656	0,548***
Statut : ACO <i>Réf. : AFO</i>	21 274 19 388	58,134***
Division : Autre que Orange France <i>Réf. : Orange France</i>	13 624 27 038	1,718***
Domaine métier : Contenus Multimédia Fonctions Support Innovation Réseaux Systèmes d'Informations <i>Réf. : Client</i>	375 8 046 2 604 7 588 6 959 15 090	-0,881 1,117 0,286*** 0,671*** 0,488***
Âge	47,85	1,098***
Ancienneté	20,23	1,103***
Taux d'utilisation travaillé	95,24 %	1,996**
Nombre d'enfants	1,77	1,183***

*Lecture : Toutes choses égales par ailleurs, la probabilité pour une femme cadre d'être en niveau G est égale à 0,548 fois la probabilité pour un homme cadre. Les étoiles donnent le seuil de significativité (\*\*\* : 0,01 ; \*\* : 0.05 ; \* : 0.1).*

*Champ : 40 662 cadres, dont 13 006 femmes et 27 656 hommes, présents chez Orange SA en décembre 2013 (les individus ayant des valeurs non renseignées ont été supprimés du champ).*

- Contenu de l'accord 2004-2007

Thème	Mesures formalisées dans l'accord 2004-2007
Accès à l'emploi et à la formation	<p><u>Accès à l'emploi :</u> rappel du principe d'égalité de traitement dans les modes de sélection, recrutement fondé sur la recherche de compétences, qualification et expérience, attention des managers et recruteurs sur le rapport entre le taux de féminisation des filières de formation, le taux de féminisation des candidatures, le taux de féminisation des recrutements, actions de communication externe sur les métiers, terminologie utilisée dans les offres d'emploi non discriminante, accueil de stagiaires femmes dans les métiers où elles sont sous-représentées</p> <p><u>Accès à la formation :</u> actions de formation et de développement des compétences favorisées, développement des actions de e-learning et de formation à distance, aménagement dans la mesure du possible pour tenir compte du temps partiel, attention particulière portée à la formation des femmes pour évoluer vers des métiers nouveaux</p>
Évolution de carrière	<p><u>En cas de congé maternité ou adoption :</u> chaque salarié peut demander à être reçu en entretien avant un congé maternité ou adoption, traitement des salariés éloignés (pour cause de congé maternité ou adoption notamment) identique à celui des salariés présents dans le cadre des dossiers de réorganisation, lien avec l'entreprise maintenu par l'envoi d'informations générales pendant les congés maternité ou adoption, retour préparé par le manager et le RH, période d'absence neutralisée sur la part variable, l'intéressement et la participation, salaire fixe augmenté à l'identique pour les salariés absents et présents</p> <p><u>Accès aux postes à responsabilités :</u> les responsables RH doivent s'attacher à équilibrer les candidatures des deux sexes, qualifications et compétences sont les critères déterminants de l'attribution d'un poste</p> <p><u>Temps partiel :</u> le temps partiel ne doit pas être un obstacle à l'évolution de carrière (mais l'accord réaffirme que « la tenue de tous les postes n'est pas compatible avec la prise de temps partiel »), objectifs managériaux modulés au prorata du temps de présence dans l'entreprise</p> <p><u>Réorganisations :</u> attention particulière sur la mixité dans les cas de réorganisation</p> <p><u>Promotion :</u> obligation de mobilité non « systématique » pour l'accès aux bandes E et F, nécessité d'une mobilité géographique consécutive à la promotion « examinée au cas par cas »</p>
Organisation du travail	possibilités de travail à distance, sous réserve d'un accord managérial préalable, si ces dispositions sont compatibles avec le niveau et la fonction exercée
Représentation des hommes et des femmes dans les élections professionnelles	les OS s'engagent à mettre en œuvre et à faire progresser la mixité professionnelle dans les listes de candidature à hauteur de ce qu'elle est dans l'entreprise

- Contenu de l'accord 2007-2011

Thème	Mesures formalisées dans l'accord 2007-2011
Recrutement, emploi et mixité	<p><u>Offres d'emploi :</u> neutralité des offres d'emploi</p> <p><u>Processus de recrutement :</u> critères de sélection fondés sur les compétences, l'expérience et les qualifications, intégration de la thématique de la mixité dans la politique de Relations Écoles, égalité salariale garantie à l'embauche à profil identique, formations et compétences égales, formation des recruteurs sur la diversité</p> <p><u>Alternance :</u> communication sur l'engagement de France Télécom au sujet de l'égalité professionnelle auprès des organismes de formation, Écoles CFA</p> <p><u>Réorganisations :</u> proposition de poste dans les domaines techniques pour les femmes déjà positionnées dans ces domaines dans les cas de réorganisation</p>
Égalité dans l'évolution professionnelle	<p>intitulé des emplois mentionnent les deux genres dans le référentiel métiers, analyse spécifique menée sur la bande A afin de s'assurer qu'il n'y a pas de décalage entre les niveaux des métiers exercés et les niveaux détenus par les salariés considérés, avec corrections si nécessaire, mise en place d'un réseau de mentors notamment auprès des femmes à potentiel</p> <p><u>Formation :</u> besoins de formation exprimés au retour d'un congé parentalité systématiquement examinés et actions correspondantes facilitées, formations courtes et modulaires privilégiées pour les temps partiels, frais de garde pris en charge pour les formations, communication sur les parcours de professionnalisation des métiers techniques, de l'informatique, des réseaux et de l'innovation pour renforcer l'attrait des femmes pour ces parcours, période de congé parentalité intégralement prise en compte pour le DIF</p> <p><u>Promotion :</u> obligation de mobilité « non systématique » pour l'accès aux bandes E et F, nécessité d'une mobilité géographique consécutive à la promotion « examinée au cas par cas », examen en CE des promotions des salariés à temps partiel et/ou au retour des congés de parentalité</p>
Rémunération, égalité salariale	<p><u>Suppression des écarts de rémunération :</u> analyse conjointe en NAO (Direction et OS) sur les éventuels écarts de rémunération injustifiés entre hommes et femmes, enveloppes négociées lors des NAO sur le rattrapage salarial et le positionnement, décisions en matière d'égalité salariale expliquées aux salariés, groupe de travail sur les dispositifs de rémunération spécifiques aux métiers de la vente (sur lesquels des écarts plus importants sont constatés), objectifs fixés par la ligne managériale dans le cadre des dispositifs de rémunération variable proportionnés au temps de travail</p> <p><u>Rémunération et parentalité :</u> augmentation individuelle correspondant au moins au budget moyen prévu par l'accord salarial annuel pour la catégorie professionnelle du ou de la salariée garantie pendant les congés maternité, part variable maintenue sur la base de la moyenne des parts variables obtenues par le ou la salarié-e dans les 12 mois qui ont précédé son congé, garantie d'une part variable au moins équivalente à la part variable moyenne du service si la période de référence pour l'attribution de la part variable comporte un congé maternité ou adoption, salaire global de base augmenté du cumul des mesures générales et individuelles moyennes intervenues pendant le congé pour le congé parental d'éducation, de soutien ou solidarité familial-e</p> <p><u>Dispositions spécifiques liées à la part variable vente :</u> aménagement du poste en boutique si le médecin du travail le demande pour les femmes enceintes afin qu'elles puissent garder un poste avec une part variable commerciale, seuil de déclenchement du paiement de la part variable vente abaissé pour limiter l'impact des petites absences non programmées sur le versement de la part variable vente</p>

Équilibre vie privée – vie professionnelle	<p><u>Préparation des périodes d'absence liées à la parentalité ou à l'existence de personnes à charge au domicile :</u> entretien systématique avec le manager avant et après un congé parentalité, mesures pour permettre aux salariés en congé parentalité de continuer à recevoir des informations concernant l'entreprise, reprise du même poste à l'issue du congé, salariés informés en cas de changements dans le service</p> <p><u>Organisation des réunions :</u> réunions après 18h évitées au maximum, incitation à l'utilisation d'outils de téléconférence</p> <p><u>Autorisations spéciales d'absences liées à la parentalité et facilités de service :</u> facilités de service et autorisations spéciales d'absence pour les femmes enceintes, après l'accouchement, et prolongées en cas d'allaitement</p> <p><u>Organisation du travail :</u> possibilités de travail à distance, sous réserve d'un accord managérial, si ces dispositions sont compatibles avec le niveau et la fonction exercée</p>
Communication et sensibilisation	<p><u>Sensibilisation des acteurs :</u> communication sur les dispositions de l'accord auprès de l'équipe dirigeante, des Codirs et des réseaux RH, point régulier sur l'application de l'accord effectué en Codir RH France et en réseau RH (notamment à l'issue des réunions de la commission nationale de suivi)</p> <p><u>Création d'un kit de communication :</u> kit de communication et d'information sur les mesures de l'accord, promotion et sensibilisation effectuées par les correspondants Égalité professionnelle</p> <p><u>Rubrique Égalité professionnelle du site intranet RH :</u> rubrique « Égalité professionnelle » enrichie et mise à jour sur l'intranet RH</p> <p><u>Outils de communication interne et externe :</u> communication relative à l'égalité professionnelle sur l'intranet avec des « flash » sur la page d'accueil, outils de communication externe intègrent la dimension Diversité, en particulier l'égalité professionnelle (notamment, refonte de la plaquette à destination des étudiants pour prendre en compte cette dimension)</p> <p><u>Comité Groupe européen :</u> accord présenté au Comité Groupe européen</p>
Mixité des Instances représentatives du personnel	<p><u>Engagement des OS :</u> engagement des OS à s'attacher à ce que le taux de féminisation des listes de candidats à des mandats électifs soit au moins égal au taux de féminisation du périmètre social concerné</p> <p><u>Engagement de l'entreprise vis-à-vis des IRP :</u> réaffirmation du fait que la participation aux IRP ne doit pas être un frein à l'évolution de la carrière des élus et mandatés, frais de garde liés aux réunions des IRP pris en charge par l'entreprise</p>

**Commission de suivi de l'accord 2011-2014**

6 novembre 2013 : Séance de bilan du S2 2013 avec les OS signataires de l'accord 2011-2013 (CFDT, FO, SUD) – Premiers indices sur les futures revendications des OS

**Négociation avec les OS représentatives (CGT, CFDT, SUD, FO, CFE-CGC)**

3 décembre 2013 : Bilan de l'accord 2011-2014 avec les OS représentatives – Présentation des chiffres-clés, des actions mises en œuvre par l'entreprise, du bilan sur la rémunération

19 décembre 2013 : Fin du bilan et début de la négociation – Restitution de l'enquête auprès des managers et des focus groupes, négociation sur le périmètre de l'accord et sur la méthodologie (structure de l'accord et thématiques abordées)

7 janvier 2014 : Négociation sur le périmètre de l'accord (Groupe ou Entreprise) débouchant sur une demande d'information de la part des OS, et le choix de se décider lors de la séance suivante – Début de la négociation sur la structure de l'accord, globalement celle de l'accord 2011-2014 sera reprise

23 janvier 2014 : Fin de la négociation sur le périmètre de l'accord, débouchant sur la priorité accordée à la négociation d'un accord Orange SA (entreprise), potentiellement suivie d'une négociation d'un accord Groupe – Mise au point du plan de l'accord et de la structure globale des chapitres (diagnostic – actions – indicateurs) – Début de la négociation sur le chapitre sur l'emploi

7 février 2014 : Négociation sur le contenu et la forme des « diagnostics » en début de chaque chapitre de l'accord – Négociation sur le recrutement externe et la mobilité interne

13 mars 2014 : Négociation sur l'évolution professionnelle et sur l'organisation du travail, la santé et l'équilibre vie privée – vie professionnelle

24 mars 2014 : Négociation sur l'égalité salariale

8 avril 2014 : Relecture des chapitres sur le recrutement, l'évolution professionnelle et l'organisation du travail

22 avril 2014 : Relecture du chapitre relatif à l'évolution professionnelle

28 avril 2014 : Négociation sur le chapitre relatif aux IRP et sur les indicateurs de suivi

26 mai 2014 : Relecture de l'accord

13 juin 2014 : Relecture de l'accord

19 juin 2014 : Relecture de l'accord

Accord signé le 9 juillet 2014



*- Instances du dialogue social de l'accord 2014-2017 et comparaison avec celles de l'accord 2011-2014*

Instances de dialogue social local de l'accord de 2014

	Commission locale de suivi	Conseil local pour l'Egalité professionnelle
rôle	assurer la mise en œuvre locale des engagements et des dispositions de l'accord au plus près des salariés, sur chaque établissement principal	proposer des orientations pour le plan d'actions local et en assurer le suivi sur chaque établissement principal
finalité	présenter le bilan de cette mise en œuvre	présenter le bilan annuel de l'état d'avancement du plan d'actions
fréquence des réunions	annuel	<div> <div>au plus tard : fin mai</div> <div>analyse des indicateurs de l'année N-1 et définitions des orientations du plan d'actions</div> </div> <div> <div>fin décembre</div> <div>bilan d'étape sur l'avancement du plan d'actions annuel</div> </div>
constitution	2 membres par organisation syndicale signataire représentative	<ul style="list-style-type: none"> <li>2 membres par organisation syndicale représentative (national ou établissement principal)</li> <li>président : DRH de l'établissement (ou représentant)</li> </ul>
documents support		RSC (sur le périmètre de l'établissement principal et secondaire)

Calendrier du dialogue social de l'accord de 2014 (cases en blanc : instances nationales, cases en gris : instances locales)

Commissions	dates
première réunion de la commission nationale de suivi	en février-mars, en amont de la NAO
première réunion du conseil local pour l'égalité professionnelle	au plus tard le 30 juin
deuxième réunion de la commission nationale de suivi	au plus tard fin S1
réunion locale de concertation sur le plan d'action local	au plus tard à la date de présentation du RSC au CE
information et consultation des CE sur le RSC	au plus tard le 31 juillet
information et consultation du CCUES sur le RSC	au plus tard en septembre
réunion de la commission locale de suivi	au plus tard fin septembre
troisième réunion de la commission nationale de suivi	au plus tard fin octobre
seconde réunion du conseil local pour l'égalité professionnelle	au plus tard fin décembre

Calendrier du dialogue social de l'accord de 2011 (idem)

Commissions	dates
première réunion de la commission nationale de suivi	30 avril
première réunion des commissions locales de suivi	mai
information consultation des CE sur le RSC	avant le 30 juin
deuxième réunion de la commission nationale de suivi	avant le 14 juillet
réunion locale de concertation sur le plan d'action local	T3
information et consultation du CCUES sur le RSC	au plus tard en septembre
troisième réunion de la commission nationale de suivi	fin T4
seconde commission locale de suivi	fin T4

- Comparatif entre l'accord de 2014-2017 et celui de 2011-2014

Chapitre	Mesures de l'accord de 2014-2017	Présence dans l'ancien accord
<b>1 : Sensibilisation et communication</b>	Mise en ligne de l'accord sur l'intranet	oui
	Mise en ligne d'un comparatif avec l'accord précédent	oui
	Présentation de l'accord au Comité stratégique EP, aux Codir et au réseau RH	oui
	Point régulier sur l'accord effectué auprès de la filière RH	oui
	Actions de promotion et de sensibilisation effectuées par les correspondants EP	oui
	Présentation au Comité Groupe européen et au Comité Groupe France	oui
	Actions de sensibilisation de l'ensemble des salariés	oui
	Module de formation aux stéréotypes et biais décisionnels pour la filière RH en 2015	non
	Égalité professionnelle intégrée dans les formations pour les managers et recruteurs	non
	Présentation de la politique égalité professionnelle lors des journées d'intégration	non
	Conception d'un passeport égalité professionnelle et diversité	non
	Actions de formation en fonction des besoins identifiés en commission de suivi	non
	Maintien de la formation à destination des référent-e-s égalité professionnelle, et maintien de son ouverture aux OS qui le souhaitent	oui
	Promotion des actions de formation par la DRH Groupe	non
	Vigilance sur une image positive visant à lutter contre les stéréotypes de genre sur l'ensemble des supports et outils de communication	oui
	Sensibilisation des équipes de communication externe sur les stéréotypes	non
	Vigilance sur l'équilibre femmes-hommes dans les prises de parole des experts	oui
	Maintien des dispositifs visant à impliquer les hommes dans des initiatives EP	non
	Étude auprès des managers sur leur degré d'adhésion aux engagements EP	oui
	Communication externe utilisée pour favoriser les recrutements féminins	oui
<b>2 : Emploi et recrutement</b>	Identification des métiers sur lesquels des recrutements sont prévus et qui présentent un déséquilibre de genres pour définir des actions spécifiques et analyser les facteurs d'attractivité et les freins dans le cadre du plan d'action local annuel	non
	Recrutement en priorité d'une femme en cas de compétences équivalentes	oui
	Neutralité des offres d'emploi (éradication des stéréotypes de genre, éradication de la mention du régime de travail "temps plein", intitulés et formulations qui rendent les offres accessibles et attractives autant aux femmes et aux hommes)	oui
	Élaboration d'une charte pour harmoniser la rédaction des offres d'emploi internes	non
	Expression des prérequis prioritairement en termes de compétence et non en termes de diplôme, et vigilance sur la pertinence des exigences de diplôme	non
	Nouvelles méthodes de sélection des candidatures et recherche du soutien des acteurs locaux de l'emploi et des délégations régionales aux droits des femmes	non
	Modules de formation proposés aux candidats si nécessaire pour faciliter l'intégration et compléter la formation initiale et les qualifications	non
	Clause rappelant les obligations légales en matière d'égalité professionnelle introduite dans les contrats d'achat conclus avec les sous-traitants et fournisseurs	non
	Analyse des différentes étapes du processus de recrutement en termes d'équilibre femmes-hommes sur plusieurs métiers choisis chaque année	non
	Audit des processus de recrutements interne et externe	oui
	Recherche de l'équilibre genré des candidatures pour les stages ou contrats en alternance par des intitulés d'offres dépourvus de stéréotypes de genre	oui
	Identification et mise en œuvre des méthodes alternatives pour la détection des candidats en alternance, sur des métiers ciblés	non
	Communication auprès des étudiants sur l'importance qu'attache l'entreprise à l'équilibre entre les femmes et les hommes, quels que soient les métiers, et sur ses effets positifs	oui

Chapitre	Mesures de l'accord de 2014-2017	Présence dans l'ancien accord
	Sensibilisation des acteurs de l'orientation (collèges et lycées) aux métiers de l'entreprise et à l'importance qu'elle accorde à l'équilibre des genres	non
	Sensibilisation des directions des établissements scolaires à l'équilibre femmes-hommes parmi leurs étudiant-e-s, en particulier dans les filières techniques et scientifiques	oui
	Promotion de l'équilibre femmes-hommes auprès des établissements scolaires	oui
	Expériences pilotes afin d'améliorer l'accueil des élèves de 3ème en stage découverte	non
	Versement de sa taxe d'apprentissage en fonction des actions entreprises par les établissements scolaires dans le domaine de l'égalité professionnelle et en particulier celui de la promotion des femmes dans les carrières technologiques et scientifiques	oui
	Suivi genré des personnes en fins de contrat (CDD et alternance) sur les métiers dans lesquels l'entreprise recrute afin d'informer sur les opportunités d'emploi	non
	Mise en visibilité de la liste des formations internes permettant d'accéder aux métiers techniques et analyse de leurs prérequis afin d'identifier des alternatives à mettre en œuvre pour accroître le nombre de candidatures féminines	non
	Formation des Orange Avenirs à la présentation des métiers techniques	non
	Mise au point d'une méthode d'analyse du potentiel à évoluer vers les métiers techniques sur les métiers en tension (peu féminisés avec des besoins durables de l'entreprise)	non
	Identification par les Correspondant-e-s EP, en lien avec les Orange Avenirs, des femmes travaillant dans des métiers peu féminisés et dans lesquels leur entité a des perspectives de recrutement pour les faire devenir porte-parole de leur métier – leur nom pourra être mentionné dans les appels à candidatures internes, avec leur accord	non
	Généralisation des initiatives pilotes concluantes portant sur l'intégration des femmes dans les métiers techniques	non
	Dispositif permettant une approche genrée des viviers existants via Orange Avenirs	non
	Suivi genré de la mobilité interne au niveau national sur le périmètre de l'accord	non
	Définition de budgets visant à remédier aux écarts de rémunération en NAO	oui
<b>3 : Politique de rémunération et égalité professionnelle</b>	Mesures individuelles de correction des écarts salariaux hommes femmes distinctes des mesures individuelles managériales (donc cumulables)	oui
	Analyse de l'utilisation des budgets par la Direction de la Rétribution	oui
	Méthode d'identification des écarts préconisée dans l'accord	non
	Possibilité pour toute personne qui estime que sa situation relève de la mise en œuvre des mesures d'égalité salariale de solliciter un entretien avec son-sa responsable RH et mise à disposition de données sur les salaires de l'entité	non
	Décisions en matière d'égalité salariale expliquées au cours d'un entretien avec remise d'une notification écrite individuelle détaillée	oui
	Possibilité de recours auprès de la hiérarchie en cas de décision estimée injustifiée (modification de la décision salariale avant paiement en cas d'arbitrage favorable)	non
	Vigilance de l'entreprise sur la cohérence des mesures d'augmentation salariale avec le taux de féminisation des effectifs (ainsi que niveaux moyens d'augmentation attribués aux femmes et aux hommes)	oui
	Analyse annuelle de la rémunération au niveau de chaque établissement principal pour identifier les écarts de rémunération non justifiés	oui
	Actions en vue d'une plus grande appropriation des indicateurs de rémunération comparée par les correspondants égalité professionnelle et rétribution	non
	Possibilité pour les équipes locales de faire appel au soutien de l'équipe nationale	oui
	Diagnostic au niveau des établissements principaux pour que le management définisse une utilisation des budgets d'égalité salariale	oui
	Information des salariés sur l'impact de leurs choix (temps partiel, etc.) sur leur retraite	oui
	Prise en charge par l'entreprise du versement des cotisations auprès des régimes de retraite complémentaire pour les ACO et AFO pour congé parental d'éducation, congé de présence parentale, congé de solidarité familiale, congé de soutien familial (6 mois)	oui
	Augmentation individuelle correspondant au moins au budget moyen prévu par l'accord salarial annuel pour la catégorie professionnelle du ou de la salarié-e garantie pendant les congés maternité ou adoption	oui

Chapitre	Mesures de l'accord de 2014-2017	Présence dans l'ancien accord
	PV maintenue sur la base de la moyenne des PV obtenues par le ou la salarié-e dans les 12 mois qui ont précédé son congé	oui
	Mesures limitant l'impact de la parentalité sur la part variable commerciale	oui
	Cas des AD : si demande d'aménagement du poste de travail par la médecine du travail, aménagement du poste ou proposition d'autres postes pour garder la part variable	oui
	Salaire de base augmenté du cumul des mesures générales et individuelles moyennes intervenues pendant le congé parental d'éducation, soutien ou solidarité familial-e	oui
<b>4 : Égalité dans l'évolution professionnelle et accès à la formation</b>	Critères de détection des potentiels fondés exclusivement sur les compétences, l'expérience, la performance, les qualités professionnelles et la motivation	oui
	Revue de personnel abordent en premier les situations du sexe minoritaire	oui
	Attention particulière portée aux femmes désirant s'orienter vers des métiers techniques et souhaitant voir leur potentiel évalué	non
	Attention particulière portée aux femmes des niveaux D et F lors des revues de personnel	non
	Renforcement des initiatives œuvrant dans le sens de l'accompagnement des femmes qui souhaitent évoluer et/ou accéder à des postes à responsabilités	non
	Attention particulière portée sur l'accompagnement financier des femmes qui évoluent vers les domaines métiers techniques réseaux et informatique	non
	Attention portée aux carrières des femmes non cadres dans les plans d'action locaux	non
	Étude réalisée sur l'égalité tout au long de la carrière professionnelle	non
	Pas d'obligation de mobilité géographique pour les promotions	oui
	Budget spécifique supplémentaire de promotion consacré à l'équilibre des sexes par bande et métier défini en NAO	oui
	Renforcement du pilotage de ce budget	non
	Sur le niveau Dbis : chaque établissement principal intégrera en tant que de besoin des actions correctrices en faveur de l'accès des femmes au niveau Dbis ; le bilan de ces actions sera présenté en commission nationale de suivi de l'accord ; l'ambition est, comme pour les autres niveaux, d'atteindre le taux de féminisation de la bande source	non
	Sur le niveau G : chaque entité propose tous les ans des dossiers de promotion cohérents avec le taux de féminisation de la bande F dans son périmètre ; l'ambition est, comme pour les autres niveaux, d'atteindre en moyenne sur les trois ans de validité de l'accord le taux de féminisation de la bande source	non
	Promotions après le retour d'un congé parentalité et pour les salariés à temps partiel : examen particulier dans les rapports présentés aux CE	oui
	Rappels de dispositifs liés à la GPEC (parcours de professionnalisation...)	oui
	Besoins de formation exprimés au retour d'un congé parentalité systématiquement examinés et actions correspondantes facilitées	oui
	Période de congé parentalité intégralement prise en compte pour le DIF (CPF)	oui
	Formations courtes et modulaires privilégiées pour les temps partiels	oui
	Frais de garde pris en charge pour les formations et information renforcée	oui
	Parcours de professionnalisation compatibles avec les contraintes personnelles, soutien pour que les contraintes familiales ou personnelles ne soient pas un obstacle	oui
<b>5 : Organisation du travail, équilibre vie privée - vie professionnelle, santé et prévention</b>	Prise en compte de l'égalité professionnelle dans tous les projets de l'entreprise	non
	Analyse de certains métiers dans lesquels la représentation équilibrée des genres peut progresser sous l'angle de l'organisation du travail	non
	Le temps partiel ou télétravail ne doit pas être un obstacle à l'évolution professionnelle	oui
	Échange entre salarié et manager avant d'envisager une prise de temps partiel, refus systématiquement notifié et motivé	oui
	Privilégier dans la mesure du possible les salariés qui souhaitent le passage d'un temps partiel à un temps complet ou d'un temps complet à un temps partiel	oui
	Lorsqu'une personne à temps partiel ayant déjà travaillé à 100 % souhaite reprendre un temps plein, possibilité d'adaptation du régime de travail à ses contraintes personnelles (aménagement du temps ou de l'organisation du travail défini entre salarié et manager), refus systématiquement notifié et motivé et transmis au CEP	oui

Chapitre	Mesures de l'accord de 2014-2017	Présence dans l'ancien accord
	Recensement sexué de ces aménagements et refus présenté en commission locale de suivi	oui
	Amélioration du processus de traitement d'une demande d'aménagement du temps de travail et mise en visibilité sur l'intranet	non
	Communication sur la Charte des temps de vie signée par l'entreprise	non
	Application des mesures relevant de la parentalité de la loi de 2014	non
	Diffusion d'un guide sur la parentalité	non
	Entretien systématiquement avant et après congé parentalité	oui
	Mesures pour permettre aux salariés en congé parentalité de continuer à recevoir à leur domicile des informations concernant l'entreprise	oui
	Reprise du même poste à l'issue du congé parentalité, salariés informés en cas de changements dans le service	oui
	Facilités de service et ASA (autorisations d'absence) pour les femmes après accouchement	oui
	Aménagement de l'organisation du travail (télétravail, etc.) sur avis du médecin du travail pour les femmes enceintes, refus systématiquement notifié et motivé, la salariée peut formuler un recours auprès de la ligne managériale avec copie au CEP	oui
	ASA liées à la parentalité	oui
	Suppression de la contrainte de la nuitée à l'hôpital pour « hospitalisation d'un parent »	non
	Possibilité de fractionner les ASA « garde imprévisible » ou « soins d'enfant à charge malade » en demi-journées	non
	Examen des spécificités hommes-femmes dans les indicateurs de santé au travail	oui
	Intégration d'une analyse genrée dans les rapports et bilans présentés aux instances chargées de veiller à la santé, à l'hygiène et à la sécurité	non
	Prise en charge des signalements de harcèlement ou de violence décrite sur l'intranet	non
	Campagne de sensibilisation sur l'impact du sexisme	non
	Rappel du dispositif spécifique d'urgence pour les situations de violences conjugales (dans le cadre de l'Action Logement)	non
<b>6 : Organisation du dialogue social, modalités de déploiement et de suivi de l'accord, IRP</b>	Commission nationale de suivi	oui
	Commission locale de suivi	oui
	Conseil local pour l'égalité professionnelle	non
	Maintien de la mixité des listes de candidatures lors des élections professionnelles	oui
	Vigilance sur le positionnement des femmes en termes d'éligibilité sur les listes	non
	Attention portée à la mixité des mandaté-e-s	non
	Frais de garde liés aux réunions des IRP pris en charge par l'entreprise	oui
	Invitation des OS aux conférences sur l'égalité professionnelle	oui
	Prise en charge par l'entreprise de sessions de formation sur l'égalité professionnelle (30 jours par an et par OS représentative)	non

## - Présentation des projets : Shadowing, Elles bougent, Capital filles

### opérations de shadowing

#### principes et objectifs

##### ■ principes :

- ✓ une jeune lycéenne passe une journée avec une collaboratrice Orange (ingénieure ou technicienne), elle devient son "ombre".
- ✓ elle la suit dans son quotidien, l'accompagne aux réunions, rencontre ses collaborateurs et découvre la réalité et la diversité des métiers scientifiques et techniques.
- ✓ cette journée se déroule pendant les vacances scolaires

##### ■ objectifs :

sensibiliser les jeunes filles aux métiers scientifiques et techniques et leur donner envie de poursuivre leurs études dans cette voie.

### actions en direction du système scolaire

Elles bougent

#### événement avec l'association Elles bougent

##### objectifs

- inciter les jeunes filles à s'orienter vers les métiers scientifiques et techniques grâce à des échanges avec des femmes ingénieures et techniciennes de l'entreprise

##### programme

- présentation d'Orange et de sa politique diversité et égalité professionnelle
- témoignages de marraines ingénieures ou techniciennes d'Orange sur leur parcours professionnel
- visite du site « la Villa Bonne Nouvelle », espace innovant de co-working digital
- échanges avec les marraines
- goûter et networking

##### participation d'Orange

- événement organisé le 16 octobre 2014 sur le site de Bonne Nouvelle- Paris
- 70 collégiennes de région parisienne
- témoignages de 8 marraines dont 6 d'OBS
- présence de 5 responsables diversité ou égalité professionnelle (Orange France, DO IDF, IMT, DTRS, OBS)



articles Intranet : [http://anoo.rh.francetelecom.fr/rh/default/EN/all/dv\\_actions\\_phares/-Elles-bougent-pour-la-feminisation-des-metiers-techniques-et-scientifiques-.htm](http://anoo.rh.francetelecom.fr/rh/default/EN/all/dv_actions_phares/-Elles-bougent-pour-la-feminisation-des-metiers-techniques-et-scientifiques-.htm)  
<http://orange-france.com.francetelecom.fr/spip.php?article49457>

### attractivité des métiers : actions vers le système scolaire

#### objectifs

- renforcer la confiance des jeunes filles en elles-mêmes et en leur avenir professionnel.
- lutter contre les stéréotypes liés au genre, en invitant les jeunes filles à découvrir des filières scientifiques et technologiques

#### bénéficiaires

- ce programme s'adresse aux jeunes filles lycéennes, étudiant dans des filières technologiques et professionnelles, dont le lycée est situé dans un quartier défavorisé ou en milieu rural.

#### partenaires

- association créée par Orange, le Ministère de l'Education nationale, le Ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche et le Ministère Délégué en charge de la Formation professionnelle et de l'Apprentissage
- Orange a invité 6 entreprises représentatives de différents secteurs d'activité à rejoindre le dispositif : Alcatel-Lucent, L'Oréal, Orange, Société Générale, STMicroelectronics, Vinci

#### modalités

- des ateliers de tutorat collectif, inter établissements, au sein des lycées partenaires de Capital Filles
- un tutorat individuel assuré par les « marraines », collaboratrices volontaires des entreprises partenaires, afin d'aider les jeunes filles à construire leur projet professionnel.



## **L'appropriation, les effets et l'évolution des politiques d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans les grandes entreprises**

Combiner les approches qualitative et quantitative pour appréhender ces politiques

### **Résumé**

Réalisée dans le cadre d'un contrat CIFRE, cette thèse étudie la construction, l'appropriation et les effets de la politique d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes chez Orange. Mobilisant la perspective appropriative des dispositifs de gestion enrichie par le concept de logiques institutionnelles, ce travail repose sur un matériau riche et varié : entretiens, données RH, séquences d'observation, documents internes, notamment. Nous montrons que la coexistence de plusieurs conceptions de l'égalité professionnelle au sein de l'entreprise structure fortement l'application de la politique au niveau local, mais également sa construction, qu'il s'agisse de l'accord d'entreprise ou de la politique non négociée. L'analyse conjointe de l'application de la politique et de ses effets, permise par la combinaison de matériaux et de méthodes qualitatifs et quantitatifs, nous donne de plus l'opportunité de comprendre les effets quantifiables (ou l'absence d'effets quantifiables) d'une mesure à l'aune de la manière dont elle est appliquée au niveau local. Nous mettons enfin en exergue les spécificités de la négociation sur l'égalité professionnelle par rapport à d'autres négociations, dues notamment à la transversalité de l'égalité professionnelle à de nombreux processus RH ; et nous soulignons l'importance de la coexistence et de l'articulation de l'accord d'entreprise et de la politique non négociée sur l'égalité professionnelle.

Mots-clés : égalité professionnelle, processus RH, étude de cas, combinaison de méthodes, négociation

## **The appropriation, the effects, and the evolution of gender equality policies in companies**

A mixed methods design to study these policies

### **Abstract**

This thesis, written while working under a CIFRE contract, studies the construction, the implementation and the effects of the gender equality policy at Orange. Using the appropriative perspective of management tools enriched by the concept of institutional logics, this work is based on various data, in particular: interviews, HR data, observations, internal documents. We show that the coexistence of various conceptions of gender equality within the company strongly affects the implementation of the gender equality policy within the entities, but also its construction, for both the collective bargaining agreement and the non-negotiated policy. The joint analysis of the implementation and of the effects of the policy, made possible by a mixed-method design, allows us to understand the quantifiable effects (or the absence of quantifiable effects) of a measure according to the way it is implemented within the entities. We underline the specificities of the collective bargaining about gender equality, notably due to the fact that gender equality cuts across various HR processes. Finally, we show the importance of the coexistence and articulation of the collective bargaining agreement and non-negotiated gender equality policy.

Keywords: gender equality, HR processes, case study, mixed-method design, collective bargaining